

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115497448>









# Canadian Human Rights Commission

2008-09  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-21  
ISBN: 978-0-660-63605-4

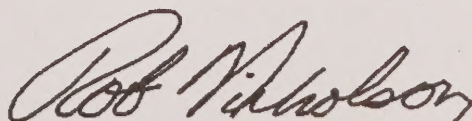




# CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

**2008–2009**

## **Report on Plans and Priorities**



---

The Honourable Rob Nicholson, P.C., Q.C., M.P.  
Minister of Justice and Attorney General of Canada





---

# Table of Contents

<b>SECTION I</b>	<b>Overview .....</b>	<b>1</b>
	The Chief Commissioner's Message .....	1
	Management Representation Statement .....	3
	Raison d'être .....	4
	Organizational Information .....	4
	Table 1: Voted and Statutory Items displayed in Main Estimates .....	6
	Table 2: Commission Planned Spending and Full-Time Equivalents .....	6
	Summary Information .....	7
	Plans and Priorities .....	9
<b>SECTION II</b>	<b>Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....</b>	<b>11</b>
	Analysis by Program Activity .....	11
<b>SECTION III</b>	<b>Supplementary Information .....</b>	<b>19</b>
	Table 1: CHRC Link to the Government of Canada Outcomes .....	19
	Table 2: Green Procurement .....	19
	Table 3: Services Received Without Charge .....	19
<b>SECTION IV</b>	<b>Other Items of Interest .....</b>	<b>21</b>
	Internal Services .....	21







## OVERVIEW

### The Chief Commissioner's Message

---

Last year marked a turning point for the Commission as we successfully completed the restructuring of our organization. We are now ready to reach further—to be an even more proactive and influential catalyst for moving forward on human rights issues, both nationally and internationally.

To achieve this vision, outreach will be integrated into all aspects of our work. We will strengthen current relationships and forge new partnerships.

Influencing a positive shift in the culture of human rights in Canadian society is dependent upon the cooperation of a large network of organizations and people. Open dialogue, collaboration and shared responsibility among the Commission and our stakeholders are the foundation for sustained progress toward integrating human rights into daily practice. This increased cooperation will serve to further strengthen the interdependence that exists among our partner organizations throughout Canada and around the world.

In turn, our evolving relationships and the resulting increase in public awareness will contribute to the Commission's ability to inform and influence public debate on key human rights issues of the day. Topical research and policies developed by the Commission will be shared with stakeholders and the public through a variety of communications media. Outreach efforts will also be targeted to support awareness and understanding of specific issues, such as human rights principles in a First Nations context—a timely subject as we anticipate the repeal of section 67 of the *Canadian Human Rights Act* by Parliament.

As Chair of the International Coordinating Committee (ICC) of National Institutions for the Promotion and Protection of Human Rights, the Commission will continue to provide strong leadership by fulfilling its unprecedented role as a key actor at the Human Rights Council; supporting the creation and strengthening of national institutions worldwide; and leading a review of ICC functions, structure, procedures and governance.

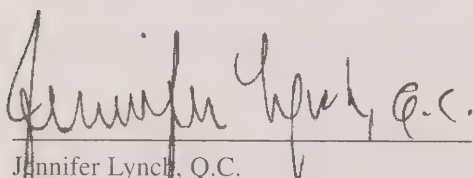
We are a values-based organization. We value our people, whose dedication and leadership are paramount for our success. We value all those to whom we provide services. We set the highest standards of performance and accountability and strive daily to model them.

Thus we will continue to look inward, leading by example, and sustaining our organizational culture of respect, integrity, dignity and understanding that supports our role as a dynamic and progressive leader in human rights promotion and practice.

---

New indicators specified in the Commission's performance measurement framework will be implemented and our Management Accountability Framework enhanced. Our citizen-focused services will be measured. Ongoing feedback mechanisms will be established. These inputs will be integrated into our continuous improvement planning for all of our business lines: discrimination prevention, knowledge development, dispute resolution; they will also inform our management practices.

I am proud to lead such a committed, high-performing organization as it reaches a new level of maturity. The Commission's staff and Commissioners embody our values—and their professionalism, expertise and unwavering commitment are the essential qualities that will sustain our new momentum as an innovative leader in promoting the human rights agenda.



---

Jennifer Lynch, Q.C.  
Chief Commissioner



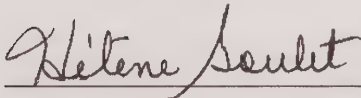
## Management Representation Statement

---

I submit for tabling in Parliament the 2008–09 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Canadian Human Rights Commission.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2008–09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- it adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- it is based on the Commission's strategic outcome and program activities that were approved by the Treasury Board;
- it presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- it provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- it reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



---

Hélène Goulet  
Secretary General

---

## Raison d'être

---

The Commission's founding legislation inspires a vision for Canada in which "all individuals should have an opportunity equal with other individuals to make for themselves the lives that they are able and wish to have" free from discrimination.

The Commission provides leadership in human rights to an ever growing number of organizations. It focuses on preventing discrimination by working with federally regulated employers, unions and service providers to develop practices that prevent discrimination. When allegations of discrimination do occur, modern dispute resolution support services (e.g., mediation) are offered to the parties for matters within the Commission's jurisdiction. When a formal complaint is filed, it is processed through stages that include mediation, investigation, and finally, a Commission decision (i.e., directing conciliation, a Canadian Human Rights Tribunal hearing, or dismissal).

All Canadians benefit when organizations become more sensitive to human rights, consider differing needs, and respond to misunderstandings before they develop into discrimination complaints.

---

## Organizational Information

---

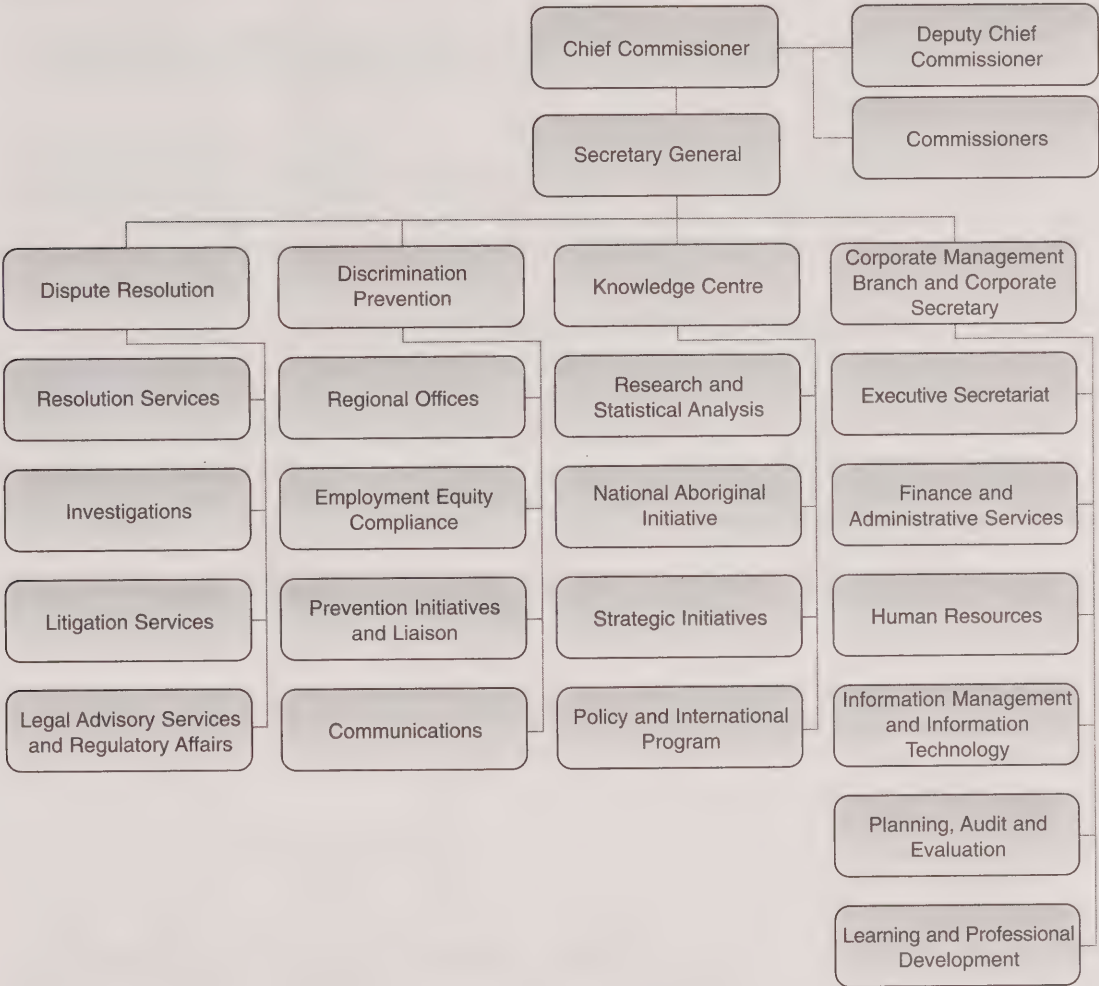
### Mandate

The Commission has a mandate under the *Canadian Human Rights Act* (CHRA) to promote equality of opportunity and to protect individuals from discrimination in employment and in the provision of services customarily available to the public based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability or conviction for an offence for which a pardon has been granted.

The Commission also has a mandate under the *Employment Equity Act* (EEA) that seeks to achieve equality in the workplace and to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, Aboriginal people, persons with disabilities and members of visible minorities. Both the CHRA and the EEA apply to federal departments and agencies, Crown corporations and federally regulated private-sector organizations.



Organizational Structure



**Table 1: Voted and Statutory Items displayed in Main Estimates**

(\$ thousands)			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates 2008–09	Main Estimates 2007–08
10	Program expenditures	18,387	18,785
(S)	Contributions to employee benefit plans	2,221	2,327
	<b>Total Commission</b>	<b>20,608</b>	<b>21,112</b>

The decrease of \$504,000 between the 2008–09 and the 2007–08 Main Estimates is mainly attributed to the funding for the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System sunsetted in March 2008.

**Table 2: Commission Planned Spending and Full-Time Equivalents**

(\$ thousands)		Forecast Spending 2007–08	Planned Spending 2008–09	Planned Spending 2009–10	Planned Spending 2010–11
Human Rights Dispute Resolution Program		8,693	10,743	10,743	10,743
Discrimination Prevention Program		6,548	6,234	6,234	6,234
Human Rights Knowledge Development and Dissemination Program		5,871	3,631	3,631	3,631
<b>Total Main Estimates</b>		<b>21,112</b>	<b>20,608</b>	<b>20,608</b>	<b>20,608</b>
<i>Adjustments:</i>					
Supplementary Estimates					
Operating budget carry forward		932	–	–	–
Repeal of section 67 of the <i>Canadian Human Rights Act</i>		–	585	1,725	1,700
Treasury Board Vote 15					
Salary increases resulting from collective bargaining agreements		118	–	–	–
Treasury Board Vote 23					
Funding eligible payroll expenditures		289	–	–	–
<b>Total adjustments</b>		<b>1,339</b>	<b>585</b>	<b>1,725</b>	<b>1,700</b>
<b>Total Planned Spending</b>		<b>22,451</b>	<b>21,193</b>	<b>22,333</b>	<b>22,308</b>
Plus: Cost of services received without charge		3,223	3,874	3,897	3,900
<b>Total Commission Spending</b>		<b>25,674</b>	<b>25,067</b>	<b>26,230</b>	<b>26,208</b>
<b>Full-Time Equivalents</b>		<b>180</b>	<b>190</b>	<b>198</b>	<b>202</b>

The decrease of \$1.3M between the 2008–09 and the 2007–08 total planned spending is mainly attributed to:

- the decrease of \$0.9M due to the carry forward received through the 2007–08 Supplementary Estimates A; and
- the decrease of \$0.4M related to the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System.

## Summary Information

---

Four components comprise this section: Financial Resources, Human Resources, Commission's Priorities and Program Activities by Strategic Outcome.

### Financial Resources (\$ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
\$21,193	\$22,333	\$22,308

### Human Resources (FTE)

2008–09	2009–10	2010–11
190	198	202

### Commission's Priorities

Priority	Type
1. Enhancing the Commission's impact on human rights issues domestically and internationally through strengthened outreach activities.	Ongoing
2. Enhancing the CHRC's Management Accountability Framework to sustain management excellence.	Ongoing



## Program Activities by Strategic Outcome

Program Activity	Expected Results	Planned Spending (\$ thousands)			Contributes to the following priority
		2008-09	2009-10	2010-11	
<b>Strategic Outcome:</b> Equality, respect for human rights and protection from discrimination by fostering understanding of, and compliance with, the <i>Canadian Human Rights Act</i> (CHRA) and the <i>Employment Equity Act</i> (EEA) by federally regulated employers and service providers, as well as the public whom they serve.					
Human Rights Knowledge Development and Dissemination Program	Awareness and understanding of the Acts are increased among federally regulated employers and service providers, as well as the public whom they serve.	\$4,026	\$4,500	\$4,246	Enhancing the Commission's impact on human rights issues domestically and internationally through strengthened outreach activities.  Enhancing the CHRC's Management Accountability Framework to sustain management excellence.
Discrimination Prevention Program	(1) Federally regulated employers and service providers are committed to preventing discrimination and to resolving disputes internally.  (2) The employment equity audit model is contributing to audited organizations meeting their employment equity plan goals.	\$6,424	\$6,629	\$6,608	Enhancing the Commission's impact on human rights issues domestically and internationally through strengthened outreach activities.  Enhancing the CHRC's Management Accountability Framework to sustain management excellence.
Human Rights Dispute Resolution Program	(1) Commission involvement in human rights disputes facilitates the resolution of disputes in a non-adversarial manner at the earliest stage possible; ensures that the public interest is addressed; and increases understanding of the CHRA.  (2) Parties to disputes are satisfied with the dispute resolution process.	\$10,743	\$11,204	\$11,454	Enhancing the Commission's impact on human rights issues domestically and internationally through strengthened outreach activities.  Enhancing the CHRC's Management Accountability Framework to sustain management excellence.

## Plans and Priorities

---

### **PRIORITY    Enhancing the Commission's impact on human rights issues domestically and internationally through strengthened outreach activities.**

During the planning period the Commission will focus on developing relationships in order to impact human rights practices at home and abroad. During 2008–09, the Commission will undertake the following:

#### ***Plans***

- Develop research and policies to be posted on the Commission's website, sent to stakeholders and presented at meetings and conferences.
- Target outreach to support awareness and understand human rights principles in a First Nations context, in light of Parliament's expected repeal of section 67 of the CHRA.
- Develop stronger relations with human rights institutions nationally and in other countries to nurture relationships and to collaborate on discrimination prevention initiatives of mutual benefit.
- Participate at the Canadian Human Rights Tribunal, courts and other administrative tribunals in precedent-setting cases that will advance human rights law.

### **PRIORITY    Enhancing the CHRC's Management Accountability Framework to sustain management excellence.**

In 2007, the Commission's Management Accountability Framework (MAF) was assessed by the Treasury Board Secretariat. The CHRC was commended for the quality of its management, particularly with regard to its value-based leadership and organization culture; as well as to the extent to which its workplace is fair, enabling, healthy and safe; and the extent to which its workforce is productive, principled, sustainable and adaptable.

During 2008–09, the Commission will continue to enhance and improve its management practices in order to meet the highest standards of performance and accountability. It will develop and implement an action plan that will address the following elements of the MAF:

#### ***Plans***

##### *Policy and Programs; Public Service Values:*

- Demonstrate CHRC's commitment to, and leadership in, achieving the highest standards of human rights practice in its own programs and procedures.
- Implement the action plan for the Commission's Values and Ethics Program.

---

*Results and Performance:*

- Implement the new indicators specified in the CHRC's performance measurement framework.

*Citizen-focused Service:*

- Complete an evaluation of client satisfaction with CHRC's mediation services.
- Establish ongoing client feedback mechanisms.

*Risk-Management*

- Complete the update of the CHRC's Corporate Risk Profile in order to identify risks to the Commission's business environment, and take the necessary steps to mitigate them.

***Risks and Challenges of these Priorities***

The Commission recognizes some risks and challenges associated with moving forward on these priorities:

- insufficient resources to adequately prepare for the expected repeal of section 67 of the *Canadian Human Rights Act*; and
- inadequate capacity to meet stakeholder expectations.

At the government-wide level, the Commission's main challenges and risks include:

- changes in government priorities affecting the level of resources allocated to the Commission; and
- recruitment and retention of skilled and specialized staff in a competitive environment.

The mitigation strategies for these risks are addressed in Section II of this report.



## ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

## Analysis by Program Activity

## Strategic Outcome

Equality, respect for human rights and protection from discrimination by fostering understanding of, and compliance with, the *Canadian Human Rights Act* (CHRA) and the *Employment Equity Act* (EEA) by federally regulated employers and service providers, as well as the public whom they serve.

## Program Activity

## A. Human Rights Knowledge Development and Dissemination Program

## Financial Resources (\$ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
\$4,026	\$4,500	\$4,246

## Human Resources (FTE)

2008–09	2009–10	2010–11
29	33	34

## Description

The Knowledge Centre contributes to increasing awareness and understanding of the CHRA and the EEA through the following activities:

- undertake research and developing policies on topical issues to assist stakeholders (including the Canadian public) in understanding their rights and obligations under the Acts and to increase awareness about how to improve respect for human rights in Canada;
- urge repeal of section 67 (the section that specifies that provisions made under the *Indian Act* are exempted from the CHRA) to support full access to human rights protection by First Nations people;
- work internationally to further human rights awareness abroad; and
- increase awareness of international human rights standards to strengthen the need for Canadian compliance.

---

## ***Plans for 2008–09***

Disability is the most frequently cited ground of discrimination in complaints accepted by the Commission. During 2008–09, the CHRC will work to increase knowledge and awareness of how to include people with disabilities into Canadian society by undertaking the following activities:

- complete an examination of 10 years of complaints submitted to the CHRC on the ground of disability, with an emphasis on identifying barriers that have been—and remain to be—addressed;
- develop an internal policy on mental health, which will guide the CHRC in accommodating mental illness within its workplace. The policy will also be made public and circulated externally to raise awareness of the impact of mental health issues in employment and to provide a template for an accommodation policy that other organizations may wish to adopt or adapt in their own workplace;
- release a policy on alcohol and drug testing in the workplace that reflects current case law on this subject;
- provide policy input regarding the enactment of federal legislation on accessibility; and
- provide policy support to encourage Canada's ratification of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities, which was adopted by the United Nations in December 2006.

Canada is proud of being a diverse, multicultural society. During 2008–09, the CHRC will expand knowledge and awareness of how human rights can be reflected in various cultural contexts, both domestically and internationally, by undertaking a variety of activities:

- implement targeted outreach to support awareness and understanding of human rights principles in a First Nations context, in light of Parliament's anticipated repeal of section 67 of the CHRA;
- develop stronger relations with other human rights institutions through the Canadian Association of Statutory Human Rights Agencies (CASHRA); the Network of National Human Rights Institutions of the Americas; and the Commonwealth Forum of National Human Rights Institutions (including steering committee meetings); and
- chair the International Coordinating Committee (ICC) of National Institutions for the Promotion and Protection of Human Rights, which includes chairing three or more ICC meetings during the year and leading efforts to develop its governance structure and legal status.

The CHRC will also increase knowledge and awareness of human rights in 2008–09 through the following activities:

- release a background paper regarding the creation of a Report Card, which would measure and monitor respect for Human Rights in Canada;
- release papers relating to national security issues; and
- further develop a policy document on Internet hate messaging.

**Risks, Challenges and Mitigation Strategies**

It is possible to identify a number of factors that may impede the Commission’s ability to increase awareness and understanding of human rights through the activities listed above. The primary risks, and our efforts to mitigate them, include the following:

- that research and policies will not be accessed—and/or used—by targeted groups. This can be mitigated by involving key government and civil society (i.e., non-governmental organizations, unions, industry associations) and stakeholders early in the process, and developing a communication strategy to reach out to the intended audiences after the release of products;
- that unforeseen societal issues may emerge that will require the CHRC to change the focus areas of its policy development and research agenda. This can be mitigated by prioritizing areas for development, remaining flexible to adapt to changing priorities, and consulting with stakeholder groups;
- that no one knows when (or whether) section 67 of the CHRA will be repealed. If repealed, it is likely that there will be only a limited period in which to undertake dialogue with First Nations communities and develop interpretive principles. Little advance work can be done, as additional resources will not become available until after section 67 is repealed. However, the outreach activities being undertaken should raise awareness about human rights protection and increase discussion about the impacts of the potential repeal;
- that there is uncertainty around resources available to First Nations to deal with the repeal of section 67. This can be mitigated by engaging other government departments and agencies in planning sessions prior to the repeal regarding joint needs and potential resources;
- that if the ICC does not incorporate, there is a significant risk that national institutions will not be able to formally assign contributions (financial and in-kind), and that the ICC will not therefore obtain sufficient resources to undertake its work or be a significant actor in the newly established Human Rights Council; and
- that there is the risk that conflicting priorities may prevent the CHRC from undertaking all of these proposed activities.

Expected Results	Performance Indicators
Awareness and understanding of the Acts are increased among federally regulated employers and service providers, as well as the public whom they serve.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Short term: The research and policy products must be accessed in order to increase awareness and understanding. The number of annual visits to CHRC’s website and number of subscribers for information updates.</li><li>• Medium term: The percentage of human resource managers in federal government departments who are aware of the employer requirements under the Acts.</li></ul>



---

## Program Activity

### B. Discrimination Prevention Program

#### Financial Resources (\$ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
\$6,424	\$6,629	\$6,608

#### Human Resources (FTE)

2008–09	2009–10	2010–11
72	74	75

#### Description

The Discrimination Prevention Program engages key stakeholders with the goal of preventing discrimination in federally regulated workplaces and service centres, and in raising awareness, understanding and acceptance of human rights.

The Commission works with federally regulated organizations to identify areas where improvements are required to create workplaces and service delivery centres that embrace a human rights culture. The Commission works closely and collaboratively with employers and service providers so they can better understand their obligations under the *Canadian Human Rights Act* and *Employment Equity Act* and their responsibilities for the application of human rights principles. The Commission also works collaboratively with central agencies in furthering human rights across the federal system.

#### Plans for 2008–09

During 2008–09, the Commission will focus on developing partnerships as follows:

- engage key federal stakeholders and various members of civil society to collaborate with the CHRC and federally regulated organizations to foster a culture of human rights in the workplace; and
- establish a discrimination prevention engagement strategy related to various functional communities and networks (i.e., managers' networks, human resources committees, labour relations communities).

The Commission is also mandated to conduct audits of workplaces to ensure compliance with employment equity obligations under the EEA. These audits afford an opportunity for the Commission to share knowledge with employers regarding hiring and promotion practices that best help to ensure equality in the workplace for designated groups. During 2008–09, the Commission will focus on an employment equity model to ensure that it becomes fully operational and contributes to increased representation of the four targeted groups and assists audited

organizations in meeting their employment equity plan goals. During 2008–09, the Commission will continue to enforce the EEA as follows:

- audit federally regulated employers in the private sector and the public sector;
- conduct an evaluation (including a client satisfaction survey) of the employment equity audit process to identify standards and best/proven practices;
- complete an average of 40 audits per year for the next three years;
- build upon the partnerships developed with Human Resources and Social Development Canada (HRSDC), Public Service Alliance of Canada (PSAC) and Canada Public Service Agency (CPSA) to leverage support for the implementation of the EEA; and
- promote the benefits and advantages of employment equity to stakeholders as part of the Commission’s outreach initiatives.

***Risks, Challenges and Mitigation Strategies***

The Commission has identified factors that may impede its ability to complete its planned activities related to preventing discrimination. The primary risks and efforts to mitigate them include the following:

- demand for prevention services exceeds internal resource supply. This can be mitigated by leveraging external resources and aligning commitments with resources available (e.g. for training);
- negative reaction of stakeholders not “aligned” with new CHRC vision. This can be mitigated by increasing communication of CHRC’s vision and examples of tangible results to a broad range of stakeholders and enhancing the quality of existing product offerings while limiting the development of new ones;
- lack of resources to conduct the planned number of audits due to challenges in recruiting and retaining employees stemming from a competitive external environment. This can be mitigated by possible use of contractors;
- potential lack of cooperation from stakeholders might lead to delays and potential non-attainment of increased partnership development. This can be mitigated by signing of Memoranda of Understanding (MOUs) and increased frequency of contacts; and
- challenges with employers meeting audit timelines might reduce the number of audits completed in a year. This can be mitigated through adherence to the audit timelines.

Expected Results	Performance Indicators
Federally regulated employers and service providers are committed to preventing discrimination and to resolving disputes internally.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medium-term: Degree of commitment by MOU signatory organizations to preventing discrimination and to resolving disputes internally.</li></ul>
The employment equity audit model has contributed to audited organizations having met their employment equity plan goals.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Long-term: Percentage of audited organizations that have met the goals of their employment equity plan. (These goals, related to the hiring and promotion of one or more of the four employment equity target groups, are established in an organizationally specific employment equity plan following a CHRC audit.)</li></ul>

---

## Program Activity

### C. Human Rights Dispute Resolution Program

#### Financial Resources (\$ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
\$10,743	\$11,204	\$11,454

#### Human Resources (FTE)

2008–09	2009–10	2010–11
89	91	93

#### Description

The Canadian Human Rights Commission provides dispute resolution services in cases of alleged discrimination by federally regulated organizations, including employers, unions and service providers. Allegations of discrimination are screened to ensure they fall within the Commission's jurisdiction, and inquirers may be referred to other redress mechanisms, such as a grievance process. If the dispute falls within the Commission's jurisdiction, the parties are offered services to assist them in resolving the matter without filing a complaint. If the matter cannot be resolved and the inquirer wishes to file a complaint, the case may be assigned to a mediator or an investigator. Ultimately, the Commission may ask that the Canadian Human Rights Tribunal hear the case. Throughout the process, the parties are encouraged to look for solutions by participating in dialogue and dispute resolution activities.

The Commission's dispute resolution process is designed to provide timely remedies to the victims of discrimination, advance human rights law and make the most efficient use of resources. Cases are screened to determine which strategy is most appropriate: referral to another redress mechanism, alternative dispute resolution (ADR), investigation or litigation. ADR is the preferred approach in most cases, particularly in those that do not raise allegations of systemic discrimination. Litigation focuses on cases that are precedent-setting. Investigation supports both ADR and litigation by clarifying issues and facts. The Commission offers the following four ADR services:

- early resolution (before a complaint is filed);
- preventive mediation (before a complaint is filed);
- mediation (immediately after a complaint is filed); and
- conciliation (at the discretion of the Commission, after an investigation has been carried out).



## Plans for 2008–09

- The Commission will ensure that, when reasonably available, cases are referred to other redress processes in a timely and efficient manner. New procedures, to be implemented in 2008–09, will make it easier for parties to understand the decision-making process and to make their positions known to the Commission.
- The Commission will maximize the use of ADR, especially prior to the filing of a complaint. Two new ADR processes were introduced in 2007–08: early resolution and preventive mediation. Both processes take place before a complaint has been filed.
- The Commission will measure client satisfaction with ADR processes through the use of a client survey questionnaire to be distributed to the parties at all preventive mediation, mediation and conciliation sessions.
- The Commission will increase the efficiency of investigations. Greater use will be made of the process of preliminary assessment, which emphasizes the early clarification and narrowing of issues with the parties.

## Risks, Challenges and Mitigation Strategies

- Impact on the Commission's resources if section 67 of the *Canadian Human Rights Act* is repealed. This can be mitigated through building internal capacity and consulting with First Nations and ADR experts to prepare dispute resolution models, which could be used by communities to resolve human rights complaints internally.
- Delays in obtaining responses and submissions from complainants and respondents. This can be mitigated through developing a more proactive investigation model, which makes greater use of the process of preliminary assessment and development of rules of procedure that establish timelines for submissions by the parties to a complaint.
- Impact on resources of delays in scheduling and duration of Tribunal hearings. This can be mitigated through continued participation with the Tribunal in case conferences and mediation prior to the commencement of hearings.

Expected Results	Performance Indicators
<p>Commission involvement in human rights disputes has facilitated the resolution of disputes in a non-adversarial manner at the earliest stage possible, ensured that public interest is addressed, and increased understanding of the CHRA.</p> <p>Parties to disputes are satisfied with the dispute resolution process.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The percentage of disputes settled at the Commission out of the total of those dealt with. (Historically, settlement rates have been calculated for accepted complaints only; we will now include early resolution settlements, even though these occur before a dispute becomes an officially accepted complaint.)</li> <li>• The percentage of satisfaction rates, for example, regarding the extent to which service was fair, user-friendly, and/or flexible.</li> </ul>



## SUPPLEMENTARY INFORMATION

**Table 1: CHRC Link to the Government of Canada Outcomes**

Program Activity	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
	2008–09	2009–10	2010–11	
<b>Strategic Outcome:</b> Equality, respect for human rights and protection from discrimination by fostering understanding of, and compliance with, the <i>Canadian Human Rights Act</i> (CHRA) and the <i>Employment Equity Act</i> (EEA) by federally regulated employers and service providers, as well as the public whom they serve.				
Human Rights Knowledge Development and Dissemination Program	\$4,026	\$4,500	\$4,246	a diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion
Discrimination Prevention Program	\$6,424	\$6,629	\$6,608	a diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion
Human Rights Dispute Resolution Program	\$10,743	\$11,204	\$11,454	a diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion

The Human Rights Knowledge Development and Dissemination Program contributes to a diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion by creating and disseminating knowledge regarding human rights through knowledge products and activities such as research studies, policies, guidelines, regulations, information tools, published opinions and/or involvement in ground breaking human rights cases.

The Discrimination Prevention Program contributes to a diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion by engaging federally regulated organizations in discrimination prevention initiatives related to human rights and employment equity such as actions plans, policies, consultations and training.

The Human Rights Dispute Resolution Program contributes to a diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion by providing dispute resolution options to parties who are unable to resolve their disputes using other recourse mechanisms.

**Table 2: Green Procurement**

The reader may obtain information on the Commission's green procurement by accessing the following website: [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp)

**Table 3: Services Received Without Charge**

The reader may obtain information on CHRC services received without charge by accessing the following website: [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp)





### OTHER ITEMS OF INTEREST

#### Internal Services

---

The Corporate Management Branch, headed by the Senior Financial Officer, provides advice and integrated administrative services that enable the Commission to deliver its human rights business. These services encompass the following areas: human resources, finance and administration, strategic and business planning, audit and evaluation, information management/information technology, access to information and privacy, and executive secretariat services. The resources associated with internal services have been apportioned to the Commission's three program activities.

In 2007, the Commission's Management Accountability Framework (MAF) was assessed by the Treasury Board Secretariat. The Commission was commended for the quality of its management, particularly with regard to its value-based leadership and organization culture; the extent to which its workplace is fair, enabling, healthy and safe; and the extent to which its workforce is productive, principled, sustainable and adaptable.

A key priority for the Corporate Management Branch in 2008–09 is leading the Commission's enhancement of its MAF to achieve a common standard of organizational excellence whereby managers and staff apply exemplary business management practices.

In 2008–09, the Branch will continue to focus on its people; the integration of service functions; and sound stewardship, governance and risk management practices by undertaking the following initiatives:

- complete the development and implementation of the Workplace Wellness Program in consultation with employees and unions;
- implement the action plan for the Values and Ethics Program;
- continue to provide core learning and required training to employees, counselling services in support of the development of individual learning plans, and career progression;
- enhance the processes for the Employee Awards and Recognition Program, the internal Orientation Program, and formal and informal learning activities and events;
- continue to provide human resources advice and support to managers and staff throughout the business and human resources planning cycle;

- 
- review and improve the Commission's Information Management/Information Technology infrastructure with a focus on strengthening the Information Technology Security infrastructure;
  - develop and improve mechanisms to support and maintain the Commission's new case management system to enhance reporting requirements, identify opportunities and make adjustments when necessary;
  - complete the update of the Commission's Corporate Risk Profile to identify the Commission's key risks areas and mitigation strategies;
  - implement the Commission's revised governance structure to strengthen accountability to central agencies and Parliament and to improve the effectiveness and efficiency of its internal decision-making bodies;
  - implement any recommendations that may come forward from an audit;
  - continue to manage the Commission's finances and assets with probity and sound stewardship practices; and
  - continue to provide internal services to the Indian Specific Claims Commission, and begin providing some services to the Public Sector Integrity Commissioner and Public Service Labour Relations Board through a Memorandum of Understanding to support the principles of shared services.

### ***Risks, Challenges and Mitigation Strategies***

The challenges of recruiting and retaining the expertise needed, due to a competitive external environment, could result in an insufficient capacity to complete these activities as planned.

**Risques, défis et stratégies d'atténuation**

Les défis, attribuables à la concurrence externe, que posent le recrutement et le maintien en poste d'employés possédant les connaissances spécialisées requises pourraient compromettre la capacité de la Commission de mener à bien, et comme prévu, les activités énumérées dans cette section.

- continuer de fournir aux gestionnaires et aux employés des conseils et un soutien en matière de ressources humaines tout au long du cycle de planification des activités et des ressources humaines;
- revoir et améliorer l'infrastructure de la gestion de l'information et des technologies de l'information de la Commission en insistant sur le renforcement de l'infrastructure de sécurité des technologies de l'information;
- élaborer des mécanismes de soutien et de maintenance du nouveau système de gestion des plaintes de la Commission et les améliorer, afin d'accroître les exigences en matière de rapport, de cerner les possibilités et d'apporter les modifications nécessaires;
- terminer la mise à jour du profil de risque de la Commission dans le but de circonscrire ses principaux secteurs à risque et de trouver des stratégies d'atténuation;
- mettre en œuvre la structure révisée de gouvernance de la Commission, afin d'améliorer la reddition de comptes présentée aux organismes centraux et au Parlement ainsi que d'accroître l'efficacité et l'efficience de ses organismes décisionnels internes;
- appliquer les recommandations qui pourraient résulter d'une vérification;
- continuer de gérer les finances et les éléments d'actif de la Commission avec probité, conformément à de saines pratiques de gérance;
- continuer à fournir des services internes à la Commission des revendications particulières des Indiens ainsi que commencer à offrir certains services à la Commissaire à l'intégrité du secteur public et à la Commission des relations de travail dans la fonction publique en vertu d'un protocole d'entente, par souci de conformité avec les principes des services partagés.

## Services internes

La Direction générale de la gestion intégrée, dirigée par l'agente financière supérieure, fournit des conseils et des services administratifs intégrés qui permettent à la Commission de mener ses activités. Ces services couvrent les domaines suivants : les ressources humaines, les finances et l'administration, la planification stratégique et opérationnelle, la vérification et l'évaluation, la gestion de l'information et les technologies de l'information, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels ainsi que les services de secrétariat exécutif. Les ressources allouées aux services internes ont été réparties entre les trois activités de programmes de la Commission.

En 2007, le Secréariat du Conseil du Trésor a évalué le Cadre de responsabilisation de la gestion de la Commission. Il a félicité l'organisation pour la qualité de sa gestion, surtout pour sa direction et sa culture organisationnelle axées sur les valeurs. Il a aussi souligné le caractère très équitable, stimulant, sûr et sain du milieu de travail de même que la qualité du personnel, dont il a dit qu'il est productif, motivé, stable et flexible.

L'une des grandes priorités de la Direction générale en 2008-2009 est d'orienter les efforts de la Commission pour renforcer son cadre de responsabilisation de la gestion afin d'atteindre une norme commune d'excellence organisationnelle qui favorisera l'adoption de pratiques exemplaires de gestion des activités par les gestionnaires et les employés.

En 2008-2009, la Direction générale continuera de mettre l'accent sur ses ressources humaines, sur l'intégration des fonctions de service ainsi que sur les saines pratiques de gestion, de gouvernance et de gestion des risques au moyen des initiatives suivantes :

- terminer l'élaboration et la mise en œuvre du Programme de bien-être en milieu de travail en consultation avec les employés et les syndicats;
- mettre en œuvre le plan d'action du Programme de promotion des valeurs et de l'éthique;
- continuer de fournir aux employés des occasions d'apprentissage général et la formation requise, des services de counseling pour l'élaboration des plans d'apprentissage individuel ainsi que des possibilités d'avancement professionnel;
- améliorer les méthodes liées au Programme de prix et de reconnaissance, au programme d'orientation interne ainsi qu'aux activités et aux autres occasions d'apprentissage officielles et officieuses;





RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Tableau 1 : Lien de la Commission avec les résultats du gouvernement du Canada

Activité de programme	Dépenses prévues (en milliers de dollars)			Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	

**Résultat stratégique :** Égalité, respect des droits de la personne et protection contre la discrimination grâce à une meilleure compréhension et à un meilleur respect de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi par les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale ainsi que par le public qu'ils servent.

Programme de développement et de diffusion des connaissances sur les droits de la personne	4 026 \$	4 500 \$	4 246 \$	Une société diversifiée favorisant la dualité linguistique et l'inclusion sociale
Programme de prévention de la discrimination	6 424 \$	6 629 \$	6 608 \$	Une société diversifiée favorisant la dualité linguistique et l'inclusion sociale
Programme de règlement des différends en matière de droits de la personne	10 743 \$	11 204 \$	11 454 \$	Une société diversifiée favorisant la dualité linguistique et l'inclusion sociale

Le Programme de développement et de diffusion des connaissances sur les droits de la personne contribue à une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale en créant et en diffusant des connaissances sur les droits de la personne grâce à des produits et à des activités comme des études, des politiques, des lignes directrices, des règlements, des outils d'information, des publications d'opinions et, éventuellement, la participation aux affaires de discrimination faisant jurisprudence.

Le Programme de prévention de la discrimination contribue à une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale en assurant la participation des organisations sous réglementation fédérale à des initiatives de prévention de la discrimination se rapportant aux droits de la personne et à l'équité en matière d'emploi comme des plans d'action, des politiques, des consultations et de la formation.

Le Programme de règlement des différends en matière de droits de la personne contribue à une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale en offrant divers mécanismes de règlement des différends aux parties incapables de s'entendre autrement.

Tableau 2 : Achats écologiques

Le lecteur peut obtenir de l'information sur les achats écologiques de la Commission en consultant le site Web suivant : [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp)

Tableau 3 : Services reçus à titre gratuits

Le lecteur peut obtenir de l'information sur les services reçus à titre gratuits par la Commission en consultant le site Web suivant : [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp)

<p><b>Risques, défis et stratégies d'atténuation</b></p> <p>La Commission mesurera la satisfaction de la clientèle à l'égard des procédures de RAD à l'aide d'un questionnaire qui sera distribué aux parties au moment des séances de médiation préventive, de médiation et de conciliation.</p> <p>La Commission accroîtra l'efficacité des enquêtes. La méthode d'évaluation préliminaire, axée sur la clarification rapide des problèmes entre les parties et leur réduction précoce, sera plus souvent utilisée.</p> <p><b>Risques, défis et stratégies d'atténuation</b></p> <p>L'abrogation de l'article 67 de la <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i> pourrait avoir des répercussions sur les ressources de la Commission. La Commission peut atténuer ce risque en accroissant sa capacité interne et en consultant les membres des Premières nations et les experts du RAD pour préparer des modèles de règlement des différends utilisables à l'interne pour traiter les plaintes relatives aux droits de la personne.</p> <p>Les réponses ou les observations des plaignants et des mis en cause pourraient être retardées. La Commission peut atténuer ce risque en élaborant un modèle d'enquête plus proactif, qui fait davantage appel à l'évaluation préliminaire et à l'élaboration de règles de procédure établissant des échéances pour le dépôt des observations par les parties à une plainte.</p> <p>Les retards dans la planification des audiences du Tribunal et leur durée pourraient avoir une incidence sur les ressources. La Commission peut atténuer ce risque en participant de façon continue avec le Tribunal aux conférences préparatoires et aux activités de médiation, avant le début des audiences.</p>	
<p><b>Résultats attendus</b></p> <p>Les activités de la Commission ont facilité le règlement de différends de manière non accusatoire et le plus rapidement possible. Elles ont également servi l'intérêt public et la LCDP.</p> <p>Les parties concernées sont satisfaites de la procédure de règlement du différend.</p>	<p><b>Indicateurs de rendement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Le pourcentage de différends résolus par rapport au nombre traité par la Commission. (Auparavant, le taux de règlement était calculé seulement par rapport aux plaintes acceptées; à partir de maintenant, les règlements anticipés seront inclus, même s'ils interviennent avant que le différend n'entraîne le dépôt d'une plainte officielle.)</li><li>Les taux de satisfaction, par exemple en ce qui concerne l'équité, la convivialité ou la flexibilité des services.</li></ul>

## Description

La Commission offre des services pour régler les différends lorsque des allégations de discrimination sont reprochées à des organisations sous réglementation fédérale, y compris les employeurs, les syndicats et les fournisseurs de services. Elle examine les allégations de discrimination et peut diriger les requérants vers d'autres mécanismes de recours, comme une procédure de règlement des griefs. Si le différend relève de la compétence de la Commission, elle offre aux parties des services pour les aider à résoudre le problème sans qu'une plainte ne soit déposée. Si le problème ne peut être résolu et qu'une plainte est déposée, le cas peut être confié à un médiateur ou à un enquêteur. En dernier ressort, la Commission peut demander au Tribunal des droits de la personne d'entendre la cause. Tout au long du processus, les parties sont encouragées à chercher des solutions en dialoguant et en participant aux activités visant à régler le différend.

La procédure de règlement des différends de la Commission vise à fournir en temps opportun des recours aux victimes de discrimination, à promouvoir les droits de la personne et à permettre l'utilisation la plus efficace possible des ressources. La Commission examine les cas pour déterminer quelle stratégie est la plus appropriée : le renvoi à un autre mécanisme de recours, un règlement alternatif des différends (RAD), une enquête ou une procédure judiciaire. Le RAD est l'approche privilégiée dans la plupart des cas, en particulier ceux qui ne soulèvent pas d'inquétude concernant l'existence d'une discrimination systémique. La procédure judiciaire est surtout utilisée dans les cas qui créent un précédent. L'enquête soutient à la fois le RAD et la procédure judiciaire, en clarifiant les problèmes et les faits. La Commission offre les quatre services suivants de RAD :

- le règlement anticipé des différends (avant le dépôt d'une plainte);
- la médiation préventive (avant le dépôt d'une plainte);
- la médiation (immédiatement après le dépôt d'une plainte);
- la conciliation (à la discrétion de la Commission, après une enquête).

## Plans pour 2008-2009

- La Commission s'assurera d'orienter les requérants vers d'autres mécanismes de recours en temps opportun et de manière efficace, s'ils sont disponibles dans un délai raisonnable. De nouvelles procédures, mises en œuvre en 2008-2009, aideront les parties à comprendre plus facilement le processus décisionnel et à faire connaître leurs positions à la Commission.
- La Commission maximisera l'utilisation du RAD, spécialement avant le dépôt d'une plainte. Deux nouvelles procédures de RAD ont été mises en place en 2007-2008 : le règlement anticipé des différends et la médiation préventive. Ces deux procédures doivent être utilisées avant le dépôt d'une plainte.



Ressources financières (en milliers de dollars)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
10 743 \$	11 204 \$	11 454 \$
Ressources humaines (ETP)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
89	91	93

C. Programme de règlement des différends en matière de droits de la personne

Activité de programme

Résultats attendus	Indicateurs de rendement
<p>Les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale s'engagent à prévenir la discrimination et à résoudre les différends à l'interne.</p> <p>Le modèle de vérification de l'équité en emploi a aidé les organisations vérifiées à atteindre leurs objectifs à cet égard.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• À long terme : le pourcentage des organisations vérifiées qui ont atteint les objectifs de leur plan d'équité en matière d'emploi. (Ces objectifs, liés à l'embauche et à l'avancement des membres d'un ou de plusieurs des quatre groupes désignés, sont définis dans le plan d'équité en matière d'emploi des organisations, à la suite de la vérification faite par la Commission.)</li><li>• À moyen terme : le degré d'engagement des organisations signataires d'un PE pour prévenir la discrimination et résoudre les différends à l'interne.</li></ul>

- le risque que les parties concernées n'ayant plus la même conception des droits de la personne que la Commission réagissent négativement. La Commission peut atténuer ce risque en faisant mieux connaître sa nouvelle façon de voir, en donnant des exemples de résultats tangibles à un large éventail d'intervenants et en améliorant la qualité des produits existants tout en limitant la création de nouveaux;
- l'éventuel manque de ressources pour effectuer le nombre de vérifications prévues, en raison de la difficulté de recruter des employés et de les garder compte tenu de la concurrence extérieure. La Commission peut atténuer ce risque en faisant appel à des agents contractuels;
- l'éventuel manque de coopération de certains intervenants, qui pourrait entraîner des retards et compromettre la création de partenariats. La Commission peut atténuer ce risque en signant des protocoles d'entente (PE) et en augmentant la fréquence des contacts;
- les difficultés que pourraient éprouver les employeurs à respecter l'échéancier des vérifications, ce qui réduirait le nombre de vérifications effectuées dans une année. La Commission peut atténuer ce risque en maintenant l'échéancier des vérifications.

**Plans pour 2008-2009**

En 2008-2009, la Commission s'efforcera d'établir les partenariats suivants :

- la collaboration des intervenants fédéraux clés et de divers membres de la société avec la Commission et les organisations sous réglementation fédérale pour promouvoir une culture des droits de la personne dans le milieu de travail;
- la mise en place d'une stratégie de participation à la prévention de la discrimination relative aux collectivités et réseaux fonctionnels (c'est-à-dire les réseaux de gestionnaires, les comités des ressources humaines et les groupes responsables des relations du travail).

La Commission a aussi pour mission de vérifier si les employeurs remplissent leurs obligations en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* dans les milieux de travail. Ces vérifications donnent à la Commission des occasions de partager ses connaissances avec les employeurs concernant les pratiques d'embauche et de promotion les plus favorables à l'égalité des groupes désignés dans le milieu de travail. En 2008-2009, la Commission élaborera un modèle de l'équité en matière d'emploi et veillera à ce qu'il devienne pleinement opérationnel, qu'il contribue à accroître la représentation des quatre groupes désignés et qu'il aide les organisations vérifiées à atteindre les objectifs de leur plan d'équité en matière d'emploi. En 2008-2009, la Commission continuera de renforcer l'application de la LEB :

- en procédant à des vérifications d'employeurs sous réglementation fédérale dans les secteurs privé et public;
- en effectuant une évaluation (y compris un sondage sur la satisfaction de la clientèle) de la méthode de vérification de l'équité en matière d'emploi pour établir des normes et définir les pratiques exemplaires et éprouvées;
- en réalisant en moyenne 40 vérifications par an pendant les trois prochaines années;
- en s'appuyant sur les partenariats établis avec Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSO), l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) pour soutenir la mise en œuvre de la LEB;
- en faisant la promotion des avantages qu'apporte l'équité en matière d'emploi auprès des parties visées par les activités de sensibilisation de la Commission.

**Risques, défis et stratégies d'atténuation**

La Commission a cerné des facteurs qui pourraient l'empêcher de terminer les activités prévues pour prévenir la discrimination. Parmi les principaux risques et les efforts déployés par la Commission pour les atténuer, mentionnons :

- la demande de services de prévention dépasse les ressources disponibles à l'intérieur. La Commission peut atténuer ce risque en tirant parti de ressources à l'externe et en harmonisant ses engagements avec les ressources disponibles (par exemple, pour la formation);

- le risque important, si le CIC ne se constitue pas en société, que les institutions nationales ne soient pas en mesure de lui verser officiellement des contributions (financières et en nature) et, par conséquent, que le CIC n'obtienne pas suffisamment de ressources pour entreprendre son travail ou pour jouer un rôle important dans le nouveau Conseil des droits de l'homme;
- l'éventualité de priorités conflictuelles qui empêcheraient la Commission d'entreprendre toutes les activités proposées.

Résultat attendu	Indicateurs de rendement
Les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale, ainsi que le public qu'ils servent, connaissent et comprennent mieux les lois.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À court terme : le nombre de visites par année du site Web de la Commission et le nombre d'abonnés aux bulletins d'information. La publication des études et des politiques doit servir à accroître la connaissance et la compréhension des droits de la personne.</li> <li>• À moyen terme : le pourcentage de gestionnaires fédéraux des ressources humaines qui connaissent les prescriptions des lois visant les employeurs.</li> </ul>

### Activité de programme

#### B. Programme de prévention de la discrimination

Ressources financières (en milliers de dollars)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
6 424 \$	6 629 \$	6 608 \$
Ressources humaines (ETP)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
72	74	75

### Description

Le Programme de prévention de la discrimination fait participer activement les intervenants clés afin de prévenir la discrimination dans les milieux de travail et les centres de services sous réglementation fédérale. Il permet également d'accroître la sensibilisation aux droits de la personne ainsi que la compréhension et l'acceptation de ces droits.

La Commission collabore avec les organisations sous réglementation fédérale pour déterminer quels secteurs ont besoin d'améliorations, afin de créer une culture favorable aux droits de la personne dans les milieux de travail et les centres de prestation de services. La Commission collabore étroitement avec les employeurs et les fournisseurs de services pour qu'ils comprennent mieux leurs obligations en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* ainsi que leurs responsabilités à l'égard de l'application des principes des droits de la personne. La Commission travaille aussi avec les organismes centraux pour promouvoir les droits de la personne dans l'ensemble du système fédéral.

En 2008-2009, la Commission intensifiera son action pour faire connaître et respecter les droits de la personne au moyen des activités suivantes :

- publication d'un document d'information sur la création d'une fiche de rendement qui permettrait d'évaluer et de surveiller le respect des droits de la personne au Canada;
- publication d'articles sur la sécurité nationale;
- élaboration plus détaillée d'un document de politique sur la propagande haineuse dans Internet.

### **Risques, défis et stratégies d'atténuation**

Il est possible de cerner un certain nombre de facteurs qui pourraient réduire la capacité de la Commission de mieux faire connaître les droits de la personne et de sensibiliser davantage le public au moyen des activités énumérées ci-dessus. Parmi les principaux risques et les efforts déployés par la Commission pour les atténuer, mentionnons :

- le risque que les études et les politiques ne parviennent pas aux groupes ciblés ou qu'ils ne s'en servent pas. La Commission peut atténuer ce risque en faisant participer plus tôt les organisations clés de l'administration publique et du secteur privé (c'est-à-dire les organisations non gouvernementales, les syndicats et les associations professionnelles) et les parties concernées, et en élaborant une stratégie de communication pour informer les publics visés de l'existence de ces études et politiques, après leur publication;
- les problèmes sociétaux imprévus qui obligeraient la Commission à changer les thèmes qui guident l'élaboration de ses politiques et son programme de recherche. La Commission peut atténuer ce risque en donnant la priorité à certains secteurs, en se réservant une marge de manœuvre pour s'adapter aux éventuels changements de priorités et en consultant les parties concernées;

- le fait que personne ne sache à quel moment l'article 67 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* sera abrogé (ou s'il le sera ou non). S'il est abrogé, la période pendant laquelle il sera possible d'ouvrir le dialogue avec les collectivités des Premières nations et d'élaborer des principes d'interprétation sera probablement brève. Peu de travail peut être effectué à l'avance, car les ressources supplémentaires ne seront disponibles qu'au moment de l'abrogation. Cependant, les activités de communication entreprises devraient accroître la sensibilisation à la défense des droits humains et stimuler la discussion sur les effets d'une éventuelle abrogation;

- les incertitudes concernant les ressources accessibles aux Premières nations pour faire face à l'abrogation de l'article 67. La Commission peut atténuer ce risque en faisant appel à d'autres ministères et organismes gouvernementaux pour planifier, avant l'abrogation, des séances d'information concernant les besoins communs et les ressources potentielles;



La déficience est le motif le plus souvent cité dans les plaintes de discrimination reçues par la Commission. En 2008-2009, la CCDP s'appliquera à mieux faire comprendre les façons d'intégrer les personnes ayant des déficiences dans la société canadienne grâce aux activités suivantes :

- examen des plaintes déposées depuis les dix dernières années auprès de la Commission et dont la déficience est le motif principal, dans l'idée de voir quels obstacles la société canadienne a surmonté et lesquels demeurent;

- élaboration d'une politique interne sur la santé mentale qui guidera la Commission en ce qui concerne les mesures d'adaptation en milieu de travail pour les personnes ayant une maladie mentale. La politique sera aussi rendue publique et diffusée à l'extérieur pour sensibiliser la population aux questions de santé mentale en milieu de travail et pour fournir un exemple de politique d'adaptation que d'autres organisations pourraient adopter ou adapter à leur milieu de travail;

- diffusion d'une politique sur le dépistage de la consommation d'alcool et de drogues en milieu de travail qui s'inspire de la jurisprudence récente sur le sujet;

- aide à l'élaboration d'une politique ayant trait à l'adoption d'une loi fédérale sur l'accessibilité;
- soutien stratégique à la ratification par le Canada de la Convention relative aux droits des personnes handicapées, adoptée par les Nations Unies en décembre 2006.

Le Canada est fier d'être une société diversifiée et multiculturelle. En 2008-2009, la Commission élargira son action pour faire comprendre la manière d'intégrer les droits de la personne aux différents contextes culturels, tant au Canada qu'à l'étranger, en déployant un éventail d'activités, dont les suivantes :

- activités ciblées de rayonnement pour sensibiliser le public et favoriser sa compréhension des principes des droits de la personne dans le contexte des Premières nations, à la lumière de l'abrogation anticipée de l'article 67 de la LCDP par le Parlement;
- développement de relations plus solides avec d'autres institutions des droits de la personne grâce à l'Association canadienne des commissions et conseil des droits de la personne (ACCCDP), au Réseau des institutions nationales des droits de l'homme des Amériques et à l'Organisation des institutions nationales des droits de l'homme du Commonwealth (y compris les réunions du comité de direction);

- présidence du Comité international de coordination (CIC) des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'homme, ce qui comprend la présidence de trois réunions du CIC ou plus pendant l'année et des efforts importants pour développer sa structure de gouvernance et son statut juridique.

ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES  
PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Analyse par activité de programme

Résultat stratégique

Egalité, respect des droits de la personne et protection contre la discrimination grâce à une meilleure compréhension et à un meilleur respect de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* par les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale ainsi que par le public qu'ils servent.

Activité de programme

A. Programme de développement et de diffusion des connaissances sur les droits de la personne

Ressources financières (en milliers de dollars)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
4 026 \$	4 500 \$	4 246 \$

Ressources humaines (ETP)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
29	33	34

Description

Le Centre du savoir contribue à rehausser la sensibilisation à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à améliorer leur compréhension, grâce aux activités suivantes :

- recherche et élaboration de politiques sur les dossiers d'actualité pour aider les intervenants (y compris le public canadien) à comprendre leurs droits et leurs obligations en vertu des lois, et pour rehausser la sensibilisation à la manière d'améliorer le respect des droits de la personne au Canada;
- exhortation à l'abrogation de l'article 67 (qui précise que les dispositions de la *Loi sur les Indiens* ne sont pas assujéties à la LCDP) pour que les membres des Premières nations puissent bénéficier de la protection complète des droits de la personne;
- travail à l'échelle internationale pour faire progresser la sensibilisation aux droits de la personne à l'étranger;
- travail de sensibilisation aux normes internationales en matière de droits de la personne pour renforcer l'obligation de conformité du Canada.

## Plans

### *Politiques et programmes; valeurs de la fonction publique*

- Démontrer la volonté de la Commission d'atteindre les normes les plus élevées de pratique en matière de droits de la personne dans ses programmes et ses procédures et de jouer un rôle exemplaire à cet égard.

- Mettre en œuvre le plan d'action du Programme sur les valeurs et l'éthique de la Commission.

### *Résultats et rendement*

- Mettre en place les nouveaux indicateurs définis dans le cadre d'évaluation du rendement de la Commission.

### *Service axé sur les citoyennes et citoyens*

- Évaluer la satisfaction de la clientèle quant aux services de médiation de la Commission.
- Établir des mécanismes continus de rétroaction à l'intention des clientes et clients.

### *Gestion des risques*

- Terminer la mise à jour du profil de risque de la Commission afin de cerner les risques dans son domaine d'activités et d'adopter les mesures d'atténuation qui s'imposent.

## ***Risques et défis que présentent les priorités***

La Commission reconnaît certains risques et défis que soulève la mise en œuvre de ses priorités :

- ses ressources sont insuffisantes pour lui permettre de se préparer adéquatement à l'abrogation anticipée de l'article 67 de la LCDP;

- elle est actuellement incapable de répondre aux attentes des intervenants.

À l'échelle du gouvernement, les principaux défis et risques auxquels fait face la Commission sont les suivants :

- les répercussions des changements dans les priorités gouvernementales sur les ressources attribuées aux priorités de la Commission;

- le recrutement et le maintien en poste d'un personnel compétent et spécialisé dans un milieu concurrentiel.

Les stratégies d'atténuation des risques sont présentées dans la section II du présent rapport.

## Plans et priorités

### PRIORITÉ

**Rehausser l'influence de la Commission sur les questions relatives aux droits de la personne, tant au Canada qu'à l'étranger, grâce à des activités de rayonnement accrues.**

Pendant la période de planification, la Commission s'efforcera de développer ses relations de manière à influencer les pratiques en matière de droits de la personne au Canada et ailleurs. En 2008-2009, la Commission entreprendra les activités décrites ci-après.

### Plans

- Mener des recherches et élaborer des politiques qui seront diffusées sur le site Web de la Commission, envoyées aux intervenants et présentées aux réunions et aux conférences.
- Cibler les activités de rayonnement pour mieux faire connaître les principes des droits de la personne dans le contexte des Premières nations, à la lumière de l'abrogation anticipée de l'article 67 de la LCDP par le Parlement.
- Développer des relations plus solides avec les institutions de droits de la personne au Canada et à l'étranger afin d'entretenir les relations et de collaborer aux initiatives de prévention de la discrimination bénéfiques à la fois pour la Commission et ces institutions.
- Participer au Tribunal canadien des droits de la personne, aux audiences des cours et aux autres tribunaux administratifs qui traitent de dossiers jurisprudentiels qui pourraient faire avancer les droits de la personne.

### PRIORITÉ

**Améliorer le Cadre de responsabilisation de la gestion de la Commission pour soutenir l'excellence de la gestion.**

En 2007, le Secrétaire du Conseil du Trésor a évalué le Cadre de responsabilisation de la gestion de la Commission. Il a félicité l'organisation pour la qualité de sa gestion, surtout pour sa direction et sa culture organisationnelle axées sur les valeurs. Il a aussi souligné le caractère très équitable, stimulant, sûr et sain du milieu de travail de même que la qualité du personnel, dont il a dit qu'il est productif, motivé, stable et flexible.

En 2008-2009, la Commission continuera de rehausser et d'améliorer ses pratiques de gestion afin de répondre aux normes de rendement et de responsabilisation les plus élevées. Elle élaborera et mettra en œuvre un plan d'action qui traitera des éléments suivants de son cadre de responsabilisation de la gestion.



## Activités de programmes par résultat stratégique

Activité de programme	Résultats attendus	Dépenses prévues (en milliers de dollars)			Priorité servie
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	

**Résultat stratégique :** Égalité, respect des droits de la personne et protection contre la discrimination grâce à une meilleure compréhension et à un meilleur respect de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* par les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale ainsi que par le public qu'ils servent.

Programme de développement et de diffusion des connaissances sur les droits de la personne	Les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale, ainsi que le public qu'ils servent, sont davantage sensibilisés et comprennent mieux les lois.	4 026 \$	4 500 \$	4 246 \$	Rehausser l'influence de la Commission sur les questions relatives aux droits de la personne, tant au Canada qu'à l'étranger, grâce à des activités de rayonnement accrues. Améliorer le Cadre de responsabilisation de la gestion de la Commission pour soutenir l'excellence de la gestion.
Programme de prévention de la discrimination	1) Les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale sont soucieux de prévenir la discrimination et de régler les différends. 2) Le modèle de vérification de l'équité en emploi aide les organisations qui font l'objet d'une vérification à atteindre les objectifs de leur plan d'équité en matière d'emploi.	6 424 \$	6 629 \$	6 608 \$	Rehausser l'influence de la Commission sur les questions relatives aux droits de la personne, tant au Canada qu'à l'étranger, grâce à des activités de rayonnement accrues. Améliorer le Cadre de responsabilisation de la gestion de la Commission pour soutenir l'excellence de la gestion.
Programme de règlement des différends liés aux droits de la personne	1) La participation de la Commission aux différends liés aux droits de la personne en facilite le règlement de manière non accusatoire, et ce, très tôt; elle permet de mieux servir l'intérêt public et rehausse la compréhension de la LCDP. 2) Les parties concernées sont satisfaites du processus de règlement des différends.	10 743 \$	11 204 \$	11 454 \$	Rehausser l'influence de la Commission sur les questions relatives aux droits de la personne, tant au Canada qu'à l'étranger, grâce à des activités de rayonnement accrues. Améliorer le Cadre de responsabilisation de la gestion de la Commission pour soutenir l'excellence de la gestion.

## Renseignements sommaires

Cette section comprend quatre volets : les ressources financières, les ressources humaines, les priorités de la Commission et les activités de programmes par résultat stratégique.

### Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
21 193 \$	22 333 \$	22 308 \$
2008-2009	2009-2010	2010-2011
190	198	202

### Ressources humaines (ETP)

Priorité	Type
1. Rehausser l'influence de la Commission sur les questions relatives aux droits de la personne, tant au Canada qu'à l'étranger, grâce à des activités de rayonnement accrues.	Permanente
2. Améliorer le Cadre de responsabilisation de la gestion de la Commission pour soutenir l'excellence de la gestion.	Permanente

- une réduction de 0,9 M\$ due au report de fonds reçu dans le budget supplémentaire des dépenses A

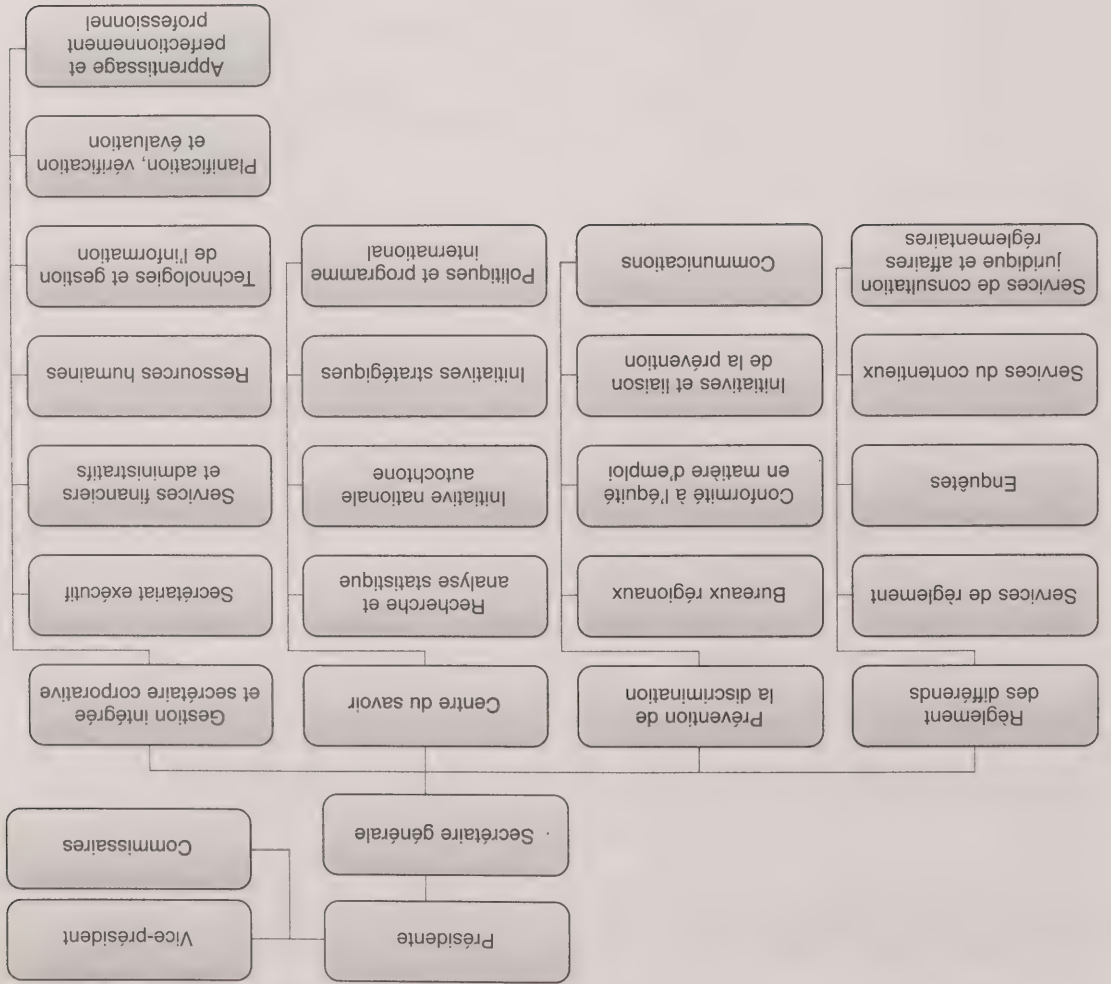
- une réduction de 0,4 M\$ liée au développement d'un nouveau système de gestion des plaintes et d'un nouveau système automatisé de suivi des vérifications de l'équité en matière d'emploi.

### Tableau 2 : Dépenses prévues et équivalents temps plein

La diminution de 504 000 \$ entre le Budget principal des dépenses de 2008-2009 et celui de 2007-2008 est attribuable en majeure partie au financement reçu pour le développement d'un nouveau système de gestion des plaintes et d'un nouveau système automatisé de suivi des vérifications de l'équité en matière d'emploi dont ce dernier prend fin en mars 2008.

[illegible]

Tableau 1 : Crédits votés et législatifs inscrits au Budget principal des dépenses





La loi fondatrice de la Commission canadienne des droits de la personne (Commission ou CCDF) propose une vision du Canada où l'on respecte le « droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement » à l'abri de la discrimination.

La Commission est le chef de file des droits de la personne pour un nombre grandissant d'organisations. Elle met l'accent sur la prévention de la discrimination en travaillant avec les employeurs, les syndicats et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale pour élaborer des pratiques qui visent à prévenir la discrimination. Lorsque des allégations de discrimination sont déposées, la Commission offre aux parties concernées des services modernes de règlement des différends (comme la médiation) pour les dossiers qui relèvent de sa compétence. Les plaintes officielles sont traitées en plusieurs étapes qui comprennent la médiation, l'enquête et, enfin, une décision de la Commission (c'est-à-dire, un ordre de conciliation, une audience au Tribunal canadien des droits de la personne ou un rejet).

Tous les Canadiens et les Canadiennes en profitent lorsqu'une organisation devient plus consciente des droits de la personne, qu'elle tient compte des besoins différents et qu'elle règle les malentendus avant qu'ils ne deviennent des plaintes de discrimination.

## Renseignements sur l'organisation

### Mandat

En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP), la Commission a le mandat de favoriser l'égalité des chances et de protéger les personnes contre la discrimination au travail et dans la prestation de services au public fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne gracée.

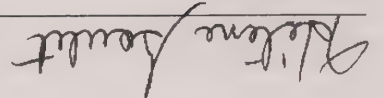
La Commission a également pour mandat, en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEB), de veiller à la concrétisation de l'égalité en milieu de travail et de remédier aux conditions défavorables à l'emploi des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des minorités visibles. La *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* s'appliquent aux ministères et aux organismes fédéraux, aux sociétés d'État et aux entreprises privées sous réglementation fédérale.

## Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2008-2009 de la Commission canadienne des droits de la personne.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

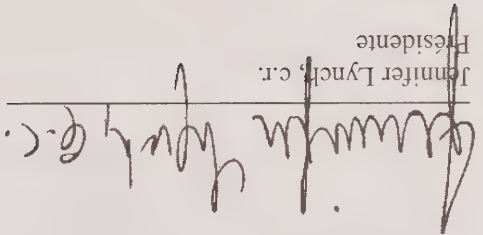
- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il repose sur les résultats stratégiques et les activités de programmes de la Commission approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor.



Hélène Goulet  
Secrétaire générale

La Commission continuera à évaluer ses façons de faire et à prêcher par l'exemple tout en renforçant sa culture du respect, de l'intégrité, de la dignité et de la compréhension. Cette culture la soutient dans son rôle de chef de file dynamique et novateur de la promotion et du respect des droits de la personne.

La Commission mettra en place les nouveaux indicateurs de rendement définis dans son cadre d'évaluation du rendement, en plus d'améliorer son cadre de responsabilisation de la gestion. Ses services axés sur les citoyennes et citoyens seront évalués. Elle établira des mécanismes pour recueillir des commentaires en continu, qu'elle intégrera à la planification constante de l'amélioration de ses secteurs d'activités (prévention de la discrimination, développement du savoir et règlement des différends) et qu'elle utilisera pour guider ses pratiques de gestion. Je suis fière de diriger une organisation aussi engagée et efficace, alors qu'elle atteint un nouveau seuil de maturité. Le personnel et les commissaires incarnent les valeurs de la Commission. Leur professionnalisme, leur expertise et leur dévouement inébranlable sont les qualités essentielles qui soutiendront le nouvel élan de la Commission en tant que chef de file novateur de la promotion des droits de la personne.

  
Jennifer Lynch, c.r.  
Présidente

**Message de la présidente**

L'année dernière a marqué un tournant important à la Commission, dont la restructuration s'est enfin achevée avec succès. L'organisation est maintenant prête à aller de l'avant; elle sera encore plus proactive et en mesure d'exercer davantage son influence pour faire progresser les droits de la personne, tant au Canada qu'àilleurs dans le monde.

Pour y arriver, elle intégrera des activités de rayonnement à tous les aspects de son travail. Elle renforcera ses relations actuelles et établira de nouveaux partenariats.

La réorientation positive de la culture des droits de la personne au Canada dépend de la coopération d'un important réseau d'organisations et de personnes. Un dialogue ouvert, la collaboration et le partage des responsabilités entre la Commission et ses intervenants sont des conditions essentielles à l'intégration grandissante au quotidien des considérations liées aux droits de la personne. Cette coopération accrue permettra de renforcer davantage l'interdépendance de nos organisations partenaires du Canada et d'ailleurs.

Justement, les relations en constante évolution de la Commission et la sensibilisation accrue du public qui en découle permettront à l'organisation de mieux informer et influencer le débat public sur les grands dossiers courants des droits de la personne. La Commission partagera les résultats de ses recherches et de ses politiques avec les acteurs concernés et le public grâce à un éventail de moyens de communication. Les activités de rayonnement auront aussi pour objectif de faire avancer la sensibilisation à des questions précises et la compréhension de celles-ci, comme les principes des droits de la personne dans le contexte des Premières nations — un sujet d'actualité alors qu'on anticipe l'abrogation de l'article 67 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* par le Parlement.

Pendant sa présidence du Comité international de coordination (CIC) des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'homme, la Commission continuera à donner le ton en assumant son rôle clé inédit auprès du Conseil des droits de l'homme, en soutenant la création et le renforcement d'institutions nationales partout dans le monde et en dirigeant un examen des fonctions, de la structure, des procédures et de la gouvernance du CIC.

La Commission est une organisation axée sur les valeurs. Elle reconnaît l'importance de son personnel, dont le dévouement et le leadership sont essentiels à son succès. Elle a de la considération pour les personnes à qui elle offre ses services. Elle s'impose les normes de rendement et de responsabilisation les plus élevées qui soient et s'efforce de les mettre en pratique au quotidien.





# Table des matières

<b>SECTION I</b>	<b>Aperçu</b> .....	1
	Message de la présidente .....	1
	Déclaration de la direction .....	3
	Raison d'être .....	4
	Renseignements sur l'organisation .....	4
	Tableau 1 : Crédits votés et législatifs inscrits au Budget principal des dépenses .....	6
	Tableau 2 : Dépenses prévues et équivalents temps plein .....	6
	Renseignements sommaires .....	7
	Plans et priorités .....	9
<b>SECTION II</b>	<b>Analyse des activités de programmes par résultat stratégique</b> .....	11
	Analyse par activité de programme .....	11
<b>SECTION III</b>	<b>Renseignements supplémentaires</b> .....	19
	Tableau 1 : Lien de la Commission avec les résultats du gouvernement du Canada .....	19
	Tableau 2 : Achats écologiques .....	19
	Tableau 3 : Services reçus à titre gracieux .....	19
<b>SECTION IV</b>	<b>Autres sujets d'intérêt</b> .....	21
	Services internes .....	21





2008-2009

Rapport sur les plans  
et les priorités

*Rob Nicholson*

L'honorable Rob Nicholson, C.P., c.r., député  
Ministre de la Justice et procureur général du Canada



# Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

## Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est d'abord comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :

Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-21  
ISBN : 978-0-660-63605-4



# Commission canadienne des droits de la personne

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Canadian Human Rights Tribunal

2008–09  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>


Catalogue No.: BT31-2/2009-III-104  
ISBN: 978-0-660-63606-1



# Canadian Human Rights Tribunal

2008–09 Estimates

Part III — Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, reading "Rob Nicholson", written in a cursive style.

---

Robert Douglas Nicholson  
Minister of Justice and Attorney General of Canada



# Table of Contents

<b>Section 1</b>	<b>Overview .....</b>	<b>1</b>
1.1	Chairperson's Message .....	1
1.2	Management Representation Statement.....	2
1.3	Raison d'être .....	3
1.4	Organizational Information.....	3
1.5	Summary Information .....	8
1.6	Tribunal Plans and Priorities.....	10
<b>Section 2</b>	<b>Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....</b>	<b>14</b>
2.1	Analysis by Program Activity.....	14
2.2	Operating Environment.....	16
<b>Section 3</b>	<b>Supplementary Information .....</b>	<b>17</b>
3.1	Tribunal Links to Government of Canada Outcome Areas .....	17
3.2	Electronic Tables .....	18
<b>Section 4</b>	<b>Other Items of Interest .....</b>	<b>19</b>





## Section 1 Overview

### 1.1 Chairperson's Message

In 2004, the Tribunal reached its highest ever volume of 139 complaint referrals. That workload began to return to more historically typical levels with 70 complaint cases referred in 2006. But even as its caseload stabilizes, the Tribunal is dealing with cases that are becoming increasingly complex. As well, the number of lay complainants who appear before the Tribunal who represent themselves has increased significantly. The Tribunal has met the challenges posed by these changes with the implementation in 2005 of a case management system. The Tribunal has also re-introduced mediation.

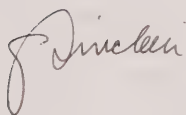
As an alternative dispute mechanism to the Tribunal's inquiry process, mediation continues to achieve an impressive level of success, assisting parties in reaching settlements faster and in a less costly manner.

While these measures have been successful in helping the Tribunal ensure that complaint inquiries are conducted expeditiously and informally, as prescribed by the *Canadian Human Rights Act*, additional challenges remain to be addressed.

In the area of human rights, one size certainly does not fit all. For example, some complaints occur within highly structured organizations such as large companies and federal government departments. Others emanate from less rigid organizational environments that function within a different cultural milieu, such as remote northern communities. The pro forma template of case management requires adjustment to deal with these varied circumstances.

The Tribunal continues to embrace advances in technology that suit its needs. It has recently implemented a digital voice recording system, ending the costly and time-consuming practice of producing transcripts of its proceedings. The Tribunal has also put into place an electronic filing system for all of its complaint case files.

The Tribunal remains current, cost-efficient, flexible and responsive to its mandate under the *Canadian Human Rights Act*.



J. Grant Sinclair

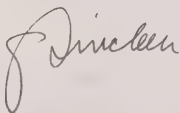
## 1.2 Management Representation Statement

### MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit for tabling in Parliament, the 2008–09 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Human Rights Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2008–09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- it adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- it is based on the Tribunal's strategic outcome and program activity that were approved by the Treasury Board;
- it presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- it provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- it reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



Name: J. Grant Sinclair

Title: Chairperson

## 1.3 Raison d'être

The Canadian Human Rights Tribunal is a quasi-judicial body that hears complaints of discrimination referred by the Canadian Human Rights Commission and determines whether the activities complained of violate the *Canadian Human Rights Act* (CHRA). The purpose of the CHRA is to protect individuals from discrimination and to promote equal opportunity. The Tribunal also decides cases brought under the *Employment Equity Act* and, pursuant to section 11 of the CHRA, determines allegations of wage disparity between men and women doing work of equal value in the same establishment.

## 1.4 Organizational Information

### Role of the Tribunal

In hearing complaints under the *Canadian Human Rights Act* (CHRA) and the *Employment Equity Act* (EEA), the Canadian Human Rights Tribunal considers matters concerning employment or the provision of goods, services, facilities or accommodation. The CHRA makes it an offence for anyone to discriminate against any individual or group on 11 grounds:

- race;
- national or ethnic origin;
- colour;
- religion;
- age;
- sex (includes pay equity, pregnancy, childbirth and harassment, although harassment can apply to all grounds);
- marital status;
- family status;
- sexual orientation;
- disability (can be mental/physical and includes disfigurement and past, existing or perceived alcohol or drug dependence); or
- conviction for which a pardon has been granted.

The Tribunal's jurisdiction covers matters that come within the legislative authority of the Parliament of Canada, including those concerning federal government departments and agencies, as well as banks, airlines and other federally regulated employers and providers of goods, services, facilities and accommodation. The Tribunal holds public hearings to inquire into complaints of discrimination. Based on evidence and the law (often conflicting and complex), it determines whether discrimination has occurred. If it has, the Tribunal determines the appropriate remedy to compensate the victim of the discriminatory practice, as well as policy adjustments necessary to prevent future discrimination.

The majority of discriminatory acts that the Tribunal adjudicates are not malicious. Many conflicts arise from long-standing practices, legitimate concerns by employers, or conflicting

interpretations of statutes and precedents. The role of the Tribunal is to discern the positions of the parties and establish fair and appropriate “rules” to resolve the dispute.

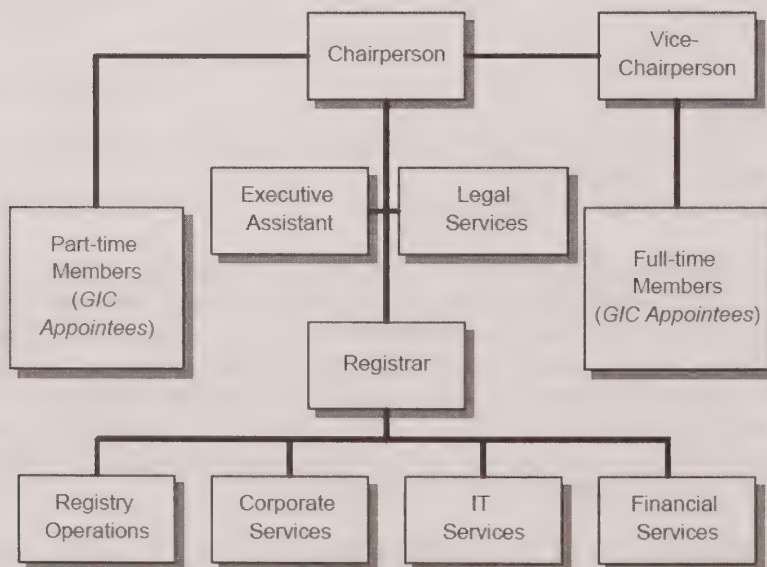
The Tribunal may inquire only into complaints under the CHRA that are referred to it by the Canadian Human Rights Commission, usually after a full investigation by the Commission. The Commission resolves most cases without the Tribunal’s intervention. Cases referred to the Tribunal generally involve complicated legal issues, new human rights issues, unexplored areas of discrimination or multi-faceted evidentiary complaints that must be heard under oath, especially in cases with conflicting evidence that involve issues of credibility.

The Tribunal is not an advocate for the CHRA; that is the role of the Commission. The Tribunal has a statutory mandate to apply the Act based solely on the evidence presented and on current case law. If there is no evidence to support the allegation, then the Tribunal must dismiss the complaint.

## Our Organizational Structure

The Canadian Human Rights Tribunal is a small, permanent organization comprising a full-time Chairperson and Vice-Chairperson and up to 13 full- or part-time members (see Figure 1.1). Under the statute, both the Chairperson and the Vice-Chairperson must have been members of the bar for more than 10 years.

**Figure 1.1: The Tribunal’s Organization Chart**





## **Members**

To be eligible for appointment by the Governor in Council, all members of the Tribunal are required to have expertise in, and sensitivity to, human rights issues. In addition, members attend regular meetings for training and briefing sessions on such topics as decision-writing techniques, evidence and procedure, and in-depth analysis of human rights issues. Throughout their three- or five-year terms, all Tribunal members are given opportunities for professional development.

## **Registry Operations**

Administrative responsibility for the Tribunal rests with the Registry. It plans and arranges hearings, acts as liaison between the parties and Tribunal members, and provides administrative support. The Registry is also accountable for the operating resources allocated to the Tribunal by Parliament.

## **Corporate, Financial, Legal and Information Technology Services**

Tribunal and Registry operations are supported by Corporate Services, Financial Services, Legal Services and Information Technology Services.

Corporate Services provides support to the Tribunal in facilities management, communications, materiel management, procurement of goods and services, information management, security, reception and courier services. It also assists the Registrar's Office in the development and implementation of government-wide initiatives, such as workforce representativeness, capacity-building, linguistic rights, stewardship and accountability.

Financial Services provides the Tribunal with accounting services, financial information and advice.

Legal Services provides the Tribunal with legal information, advice and representation.

The main priority of Information Technology Services is to ensure that the Tribunal has the technology required to perform efficiently and effectively. The section advises Registry staff and members on the use of corporate systems and technology available internally and externally, and offers training. The section is also responsible for ensuring system compliance with government-wide technology policies and for ensuring system integrity, security and continuity.

Human resources services are contracted out to Public Works and Government Services Canada.

## **Funding**

The Tribunal is funded by annual appropriations from Parliament through a program expenditures vote for hearings and administrative operating expenditures. Main reference levels are not usually sufficient to cover costs for cases requiring inordinately long hearings, such as cases to determine allegations of wage disparity between men and women doing work of equal

value in the same establishment (i.e., pay equity cases); Treasury Board submissions are prepared as required to obtain additional funding for these cases.

**Table 1.1: Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk**

<b>2008–09</b>		
(millions of dollars)	<b>New Program Activity</b> Hearings of complaints before the Tribunal	<b>Total</b>
<b>Old Program Activity</b> Public hearings under the <i>Canadian Human Rights Act</i>	\$4.4	\$4.4
<b>Old Program Activity</b> Review directions given under the <i>Employment Equity Act</i>	\$0	\$0

**Table 1.2: Voted and Statutory Items (Millions of Dollars)**

<b>Vote or Statutory Item</b>	<b>Truncated Vote or Statutory Wording</b>	<b>2008–09 Main Estimates</b>	<b>2007–08 Main Estimates</b>
15	Program expenditures	<b>4.0</b>	3.9
(S)	Contributions to employee benefit plans	<b>0.4</b>	0.4
	<b>Total Tribunal</b>	<b>4.4</b>	4.3

**Table 1.3: Tribunal Planned Spending and Full-time Equivalents**

(millions of dollars)	Forecast Spending 2007–08	<b>Planned Spending 2008–09</b>	Planned Spending 2009–10	Planned Spending 2010–11
Hearings of Complaints before the Tribunal	4.3	<b>4.4</b>	4.4	4.4
Budgetary Main Estimates (gross)	4.3	<b>4.4</b>	4.4	4.4
Hearings of Complaints before the Tribunal	—	—	—	—
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	—	—	—	—
Less: Respendable Revenue	—	—	—	—
<b>Total Main Estimates</b>	4.3	<b>4.4</b>	4.4	4.4
Adjustments:				
Supplementary Estimates:				
Funding for administration and coordination of pay equity cases before the Canadian Human Rights Tribunal	—	—	—	—
Operating budget carry-forward (horizontal item)	0.4	—	—	—
<i>Total Adjustments</i>	—	—	—	—
<b>Total Planned Spending</b>	4.4	<b>4.4</b>	4.4	4.4
Total Planned Spending	4.4	<b>4.4</b>	4.4	4.4
Less: Non-respendable revenue	—	—	—	—
Plus: Cost of services received without charge	1.2	<b>1.2</b>	1.2	1.2
<b>Total Departmental Spending</b>	5.6	<b>5.6</b>	5.6	5.6
<b>Full-time Equivalents</b>	26	<b>26</b>	26	26

Note: The figures for 2007–08 and beyond include a reduction of \$10,000 each year for procurement savings as directed by Treasury Board Secretariat.

## 1.5 Summary Information

### Financial Resources (Millions of Dollars)

2008–09	2009–10	2010–11
4.4	4.4	4.4

### Human Resources (Full-time Equivalents)

2008–09	2009–10	2010–11
26	26	26

The Tribunal's priorities are largely dictated by its single strategic outcome:

Individuals have equal access, as determined by the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*, to fair and equitable adjudication of human rights and employment equity cases that are brought before the Canadian Human Rights Tribunal.

We will therefore continue to do what we do well: provide Canadians with a fair and efficient inquiry process through the adjudication of human rights disputes. Tribunal members will provide well-reasoned decisions and, where appropriate, order suitable remedies for those who have suffered discrimination. The Tribunal's decisions will also provide guidance and direction to employers and service providers on the development of policies and practices that are consistent with respect to human rights.



In addition to its usual business, the Tribunal plans to pursue the management priorities summarized in Table 1.4.

**Table 1.4: Tribunal Priorities — Program Activity: Hearings of Complaints before the Tribunal**

	Type	Expected Results	Planned Spending		
			2008–09	2009–10	2010–11
<b>Priority 1</b>  Monitor the Tribunal's inquiry performance targets.	Ongoing	Performance measurements confirmed. An efficient inquiry process.	N/A	N/A	N/A
<b>Priority 2</b>  Strengthen the Tribunal's human resources management capacity.	New	Human resources plan fully integrated with the Tribunal's business planning	\$20,000	N/A	N/A
<b>Priority 3</b>  Integrate the Tribunal's technology management practices and policies.	New	Increased integration of the Tribunal's technology suite to enhance its information and data reporting capacity.	\$25,000	\$25,000	\$50,000

## 1.6 Tribunal Plans and Priorities

### Priority 1. Monitor Tribunal inquiry performance targets.

Planned activity	Result and time line
Monitor the Tribunal's case management initiative for effectiveness and efficiency.	Measures that appropriately assess the timeliness, effectiveness and efficiency of the Tribunal's inquiry process are confirmed or re-established, by March 2010.

The Tribunal has adjusted its three leading targets for ensuring the timely and effective delivery of its inquiry process:

- begin hearings within six months of receiving a complaint referral in 70 percent of cases (down from 80 percent);
- render decisions within four months of the close of a hearing in 80 percent of cases (down from 90); and
- conclude inquiries within 12 months of referral in 70 percent of cases (down from 80).

Statistics compiled for 2006 and 2007 indicate that the Tribunal has continued to face difficulty achieving the previously higher percentage target levels, largely because of three main factors. First, the Tribunal has experienced an unusually high workload since 2003; second, a significant number of complainants appearing before the Tribunal are without legal representation; and third, the increased level of complexity in human rights cases often demands a more patient approach of negotiation between the parties in place of expediency.

The recent heavy workload is a holdover from a tripling of referrals experienced in 2003 and 2004. From 1996 to 2002, the Tribunal opened an average of 44 case files per year based on human rights complaints referred by the Canadian Human Rights Commission. In 2003, the number of new cases rose dramatically to 130 and increased further in 2004 to 139, before dropping to 99 in 2005, 70 in 2006 and 80 (estimated) in 2007. Over the next few years, Commission representatives expect the volume of complaint referrals to remain at current levels, or perhaps decrease slightly.

The Tribunal's case management model was developed and implemented in early 2005. This process comprises a series of teleconferences with a Tribunal member who instructs the parties in how to meet their pre-hearing obligations, such as disclosure, particulars of the complaint, and the identification of witnesses and experts. The member's intervention at this stage also helps to resolve preliminary issues that might otherwise be missed by the parties or misunderstood by lay litigants, and thus would have consumed additional time at the more costly hearing stage.

Complaint inquiries conducted during 2006 and 2007 demonstrate that many human rights cases raise factual and/or legal issues of such complexity and importance that a rush to hearing is neither feasible nor desirable. Complaints sometimes also arise from settings, such as remote northern communities, that are not well situated, nor perhaps well suited, to the pressures of an expedited adjudication process. While the Tribunal remains steadfast in striving to commence

hearings within six months and conclude inquiries within 12 months, the increased level of complexity in complaint cases has had a significant negative impact on meeting previous performance targets. Although hearings are now unfolding more efficiently since the introduction of the case management system, the Tribunal nevertheless recognizes that parties sometimes need more time and the additional intervention of a Tribunal member to get to hearing.

The Tribunal has also had more difficulty meeting previously higher percentage targets for rendering decisions within a four-month period, as noted in its Performance Report for the period ending March 31, 2007. Again, this is a direct result of the heavy workload inherited from 2003 and 2004. It is also a consequence of the heavier burden experienced by the Tribunal's members since 2003, where directions or rulings are more frequently required to resolve complex legal disputes before getting to hearing.

To attempt to meet its adjusted targets for completing inquiries, the Tribunal will continue to monitor its case management procedures to maximize their effectiveness and efficiency. It will also introduce flexibility into the process to help parties resolve the complaint or get to hearing within the earliest possible time frame.

## **Priority 2. Strengthen the Tribunal's human resources management capacity.**

<b>Planned activity</b>	<b>Result and time line</b>
Review management policies and practices at the Tribunal for their adequacy in supporting the government's public service renewal initiative.	The Tribunal's human resources management policies and practices are fully aligned with the government's public service renewal initiative, and integrated with the Tribunal's business planning, by March 2009.

Over the past two years the Tribunal has stayed closely in step with the government's human resources management modernization initiative. It has established a functioning labour-management consultation committee and an informal conflict management consultation system, and taken measures to strengthen both. The required staffing policies under the *Public Service Modernization Act* and the *Public Service Employment Act* are also in place, as well as a human resources plan. In addition to these policies and practices — and despite its micro-agency size (26 FTEs) — the Tribunal recognizes the need to strengthen its strategic human resources capacity to ensure that its human resources remain relevant, accountable, results-focused, effective and competitive within the context of a respected, professional and forward-looking public service.

The Tribunal has already begun to address the challenges identified by the Clerk of the Privy Council in his *Fourteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*. A learning framework is currently under development and, over the next two fiscal years, a values and ethics statement will be developed specific to the Tribunal that integrates the Tribunal's business planning with its human resources plan. The Tribunal will also review its

human resources policy suite to ensure it is up to date, as well as further engage employees during the planning process to help reinforce the efficiency and effectiveness of the organization.

The Tribunal holds no illusions as to its limited capacity for helping to shape the public service. It will nevertheless seek out every possible opportunity to work with and contribute to other government departments and agencies, especially those of like size and mandate, to assist in meeting the government-wide challenge for public service renewal.

### **Priority 3. Integrate the Tribunal's technology management practices and policies.**

<b>Planned activity</b>	<b>Result and time line</b>
Enhance the Tribunal's information management capacity by developing a strategy for fully integrating the Tribunal's technology management products, practices and policies.	The Tribunal's technology suite is fully integrated to enhance its information and data reporting capacity, by March 2010.

The Tribunal has made great strides in adapting to the rapid advancements of technology. For example, it now has in place an automated system for managing its operational case files called the Tribunal Toolkit. It has introduced a digital voice recording system to replace more costly stenographic services at hearings and enhance transcript quality. The Tribunal's client distribution system is now automated and enhancements have been introduced to other communication technology tools, such as the Internet and the Tribunal's intranet.

The Tribunal has also recognized that managing information is a crucial element of all federal government activities and an important part of the Tribunal's responsibilities. The government's Framework for the Management of Information (FMI) provides strategic direction and practical guidance. It describes why and how to integrate the management of information with a wide range of Government of Canada activities to improve business delivery, legal and policy compliance, citizen access, and accountability. The Tribunal has enhanced its FMI compliance capability by implementing the government's Records, Documents and Information Management System (RDIMS) for management of its corporate records. RDIMS also offers records imaging, full-text indexing search and retrieval, workflow, an on-line document viewer, and reporting capabilities.

In 2006–07 the Tribunal developed and implemented an Information Management Security Policy and a Business Continuity Plan. These measures represented an important step toward the Tribunal's plans for attaining certification by March 2008 under the government's Management of Information Technology Security Standard.

In 2008–09, the Tribunal's full technology suite will undergo a review from which it will develop a strategy for integrating its technology management products, practices and policies. To ensure its technology suite meets the highest possible performance standards, and to realize every possible advantage from available technology advancements, the Tribunal will continue to search out sharing opportunities and interact closely with government policy centres and other

government departments and agencies. These efforts will enhance the Tribunal's capacity for conducting inquiries with optimal efficiency and, ultimately, for the delivery of best possible results for Canadians.



## Section 2 Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

### 2.1 Analysis by Program Activity

The Tribunal's one program activity, together with its internal services activities, achieve the strategic outcome and results for Canadians as shown in the logic model (Figure 2.1).

#### Program Activity: Hearings of Complaints before the Tribunal

##### Financial Resources (Millions of Dollars)

2008–09	2009–10	2010–11
4.4	4.4	4.4

##### Human Resources (Full-time Equivalents)

2008–09	2009–10	2010–11
26	26	26

##### Description

This program activity inquires into complaints of discrimination to decide, following a hearing before Tribunal members, if particular practices have contravened the *Canadian Human Rights Act*. Tribunal members also conduct hearings into applications from the Canadian Human Rights Commission (CHRC) and requests from employers to adjudicate on decisions and directions given by the CHRC under the *Employment Equity Act*.

##### Results

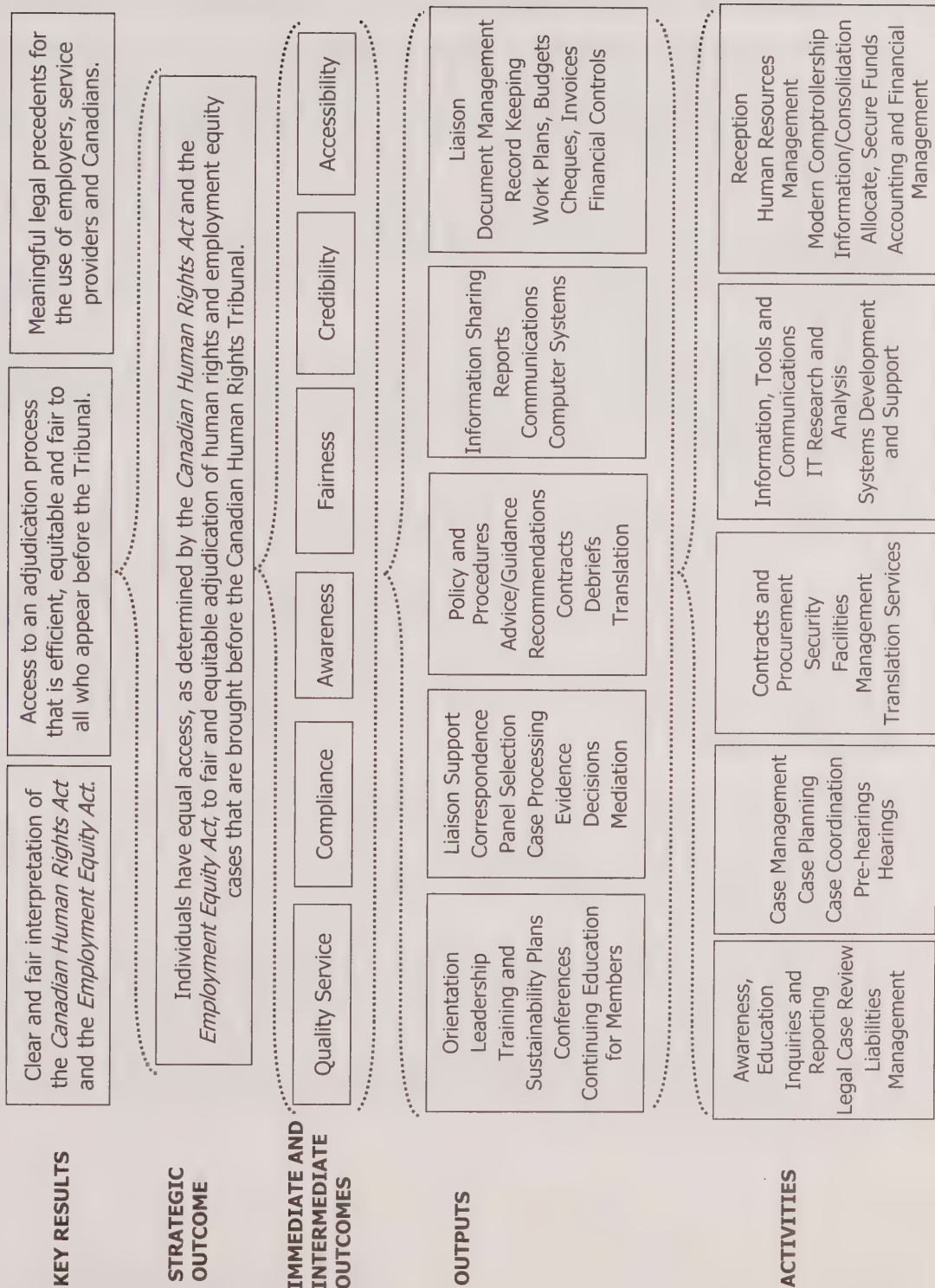
- Clear and fair interpretation of the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.
- Access to an adjudication process that is efficient, equitable and fair to all who appear before the Tribunal.
- Meaningful legal precedents for the use of employers, service providers and Canadians.

This program activity will action all the priorities identified in Section 1.

##### Performance Indicators

- Tribunal decisions/rulings
- Timeliness of initiating inquiry process
- Number of judicial reviews overturned/upheld
- Percentage of cases commenced within timelines
- Percentage of cases completed within timelines

**Figure 2.1: Logic Model**



## 2.2 Operating Environment

From 1996 to 2002, the Canadian Human Rights Commission was referring 44 human rights complaints each year on average. In 2003, there was a dramatic rise in the number of new case files opened, to 130, with a further increase to 139 in 2004. The number of case files opened at the Tribunal decreased slightly in 2005, to 99. Seventy case files were opened in 2006 and total complaint referrals for 2007 is estimated at 75.

Based on advice from Commission representatives, the Tribunal is anticipating the volume of human rights complaints will continue to approach pre-2003 levels over the next few years. However, with 90 case files active before the Tribunal at time of publication, the Tribunal continues to deal with a very heavy workload.

The Tribunal is also working on several important horizontal government initiatives, such as strengthening its accountability framework and its information management capacity, planning for internal audit and evaluation policy implementation, and developing measures to enhance human resources management in the context of public service renewal.

With its very limited resources, the Tribunal anticipates some daunting challenges over the next three fiscal years. To meet these challenges, the Tribunal plans a combination of operational and corporate strategies. The Tribunal's introduction in 2005 of a case management system (for closely monitoring the pre-hearing phase of inquiries), already noted in Priority 1, and the implementation of the Tribunal Toolkit (an automated case management system) are expected to help address the risks flowing from the Tribunal's workload challenges. The measures being taken to strengthen the Tribunal's human resources management capacity, as described in Priority 2, will also help by enabling the Tribunal to put in place retention, knowledge transfer and succession planning as tools for ensuring the continuity of the expertise needed for addressing the workload risk.

The Tribunal has adopted a risk management approach that is integrated with its business planning process. This forward-looking approach broadens the management dimensions of leadership, innovation, probity, transparency and accountability at the Tribunal, which might otherwise be constrained by the nature of the Tribunal's single program environment — conducting hearings.

Micro-agencies, such as the Tribunal, typically struggle with the additional resource demands posed by resource-intensive, yet necessary, horizontal government initiatives. In 2008–09 and beyond, the Tribunal will also continue to seek out opportunities for benefiting from both new technologies and interdepartmental collaborations. In this way, we believe that the Tribunal will be well positioned to not only meet its mandate for conducting inquiries in a fair and timely manner, but also mitigate the pressures of limited resources for achieving broader government-wide outcomes.

## Section 3 Supplementary Information

### 3.1 Tribunal Links to Government of Canada Outcome Areas

**Table 3.1: Departmental Links to the Government of Canada Outcomes**

<b>Strategic Outcome:</b> Individuals have equal access, as determined by the <i>Canadian Human Rights Act</i> and the <i>Employment Equity Act</i> , to fair and equitable adjudication of human rights and employment equity cases that are brought before the Canadian Human Rights Tribunal.					
Program Activity	Expected Results	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcome Area
		2008–09	2009–10	2010–11	
Hearings of complaints before the Tribunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clear and fair interpretation of the <i>Canadian Human Rights Act</i> and the <i>Employment Equity Act</i>.</li> <li>• Access to an adjudication process that is efficient, equitable and fair to all who appear before the Tribunal.</li> <li>• Meaningful legal precedents for the use of employers, service providers and Canadians.</li> </ul>	4.4	4.4	4.4	Creating a diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion.
<b>Total</b>		<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>	

The Canadian Human Rights Tribunal's mandate consists of a single program activity, the hearing of complaints. This involves hearing complaints of discrimination under the *Canadian Human Rights Act*, which includes allegations of wage disparity under section 11 of the Act, and it also involves the adjudication of cases brought under the *Employment Equity Act*. This adjudication process provides Canadian society with decisions that serve to guide and direct the development of policies and practices consistent with the objectives of those acts. Tribunal decisions also serve to contribute to the government's strategic outcome of creating a diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion, as well as to promote the advancement of a more equal society through the fair adjudication of human rights and employment equity cases.

## 3.2 Electronic Tables

The following tables are available on the Treasury Board Secretariat's website at:  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp).

Table 3.2: Evaluations

Table 3.3: Internal Audits

Table 3.4: Services Received Without Charge



## Section 4 Other Items of Interest

### Contacts for Further Information and Website

Registrar  
Canadian Human Rights Tribunal  
160 Elgin Street  
11<sup>th</sup> Floor  
Ottawa, Ontario  
K1A 1J4

Tel: (613) 995-1707

Fax: (613) 995-3484

E-mail: [registrar@chrt-tcdp.gc.ca](mailto:registrar@chrt-tcdp.gc.ca)

Website: [www.chrt-tcdp.gc.ca](http://www.chrt-tcdp.gc.ca)

### Legislation and Associated Regulations Administered

The Minister of Justice is responsible to Parliament for the *Canadian Human Rights Act* (R.S. 1985, c. H-6, as amended).

<http://laws.justice.gc.ca/en/h-6/index.html>

The Minister of Labour is responsible to Parliament for the *Employment Equity Act* (S.C. 1995, c. 44, as amended).

<http://laws.justice.gc.ca/en/E-5.401/index.html>

### Statutory Annual Reports and Other Tribunal Reports

The following documents can be found on the Tribunal's website:

Annual Reports	<a href="http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/annual_e.asp">http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/annual_e.asp</a>
<i>Action Plan for Modern Comptrollership</i> (November 26, 2002)	<a href="http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/download/Final%20Action%20Plan-e.htm">http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/download/Final%20Action%20Plan-e.htm</a>
<i>Modern Comptrollership Capacity Assessment Final Report</i> (June 2002)	<a href="http://www.chrt-tcdp.gc.ca/pdf/capacityassessment-e.pdf">http://www.chrt-tcdp.gc.ca/pdf/capacityassessment-e.pdf</a>
Performance Reports	<a href="http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/performance_e.asp">http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/performance_e.asp</a>
Reports on Plans and Priorities	<a href="http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/plan_e.asp">http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/plan_e.asp</a>
Tribunal Rules and Procedures	<a href="http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/tribunalrules_e.asp">http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/tribunalrules_e.asp</a>



## Section 4 Autres renseignements pertinents

### Personnes-ressources et site Web

Grette

Tribunal canadien des droits de la personne

160, rue Elgin

11<sup>e</sup> étage

Ottawa (Ontario)

K1A 1J4

Téléphone : 613-995-1707

Télécopieur : 613-995-3484

Courrier électronique : registrar@cht-tcdp.gc.ca

Site Web : www.chrt-tcdp.gc.ca

### Lois et règlements connexes appliqués

Le ministre de la Justice est responsable devant le Parlement de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (L.R. 1985, ch. H-6, version modifiée) (<http://lois.justice.gc.ca/fr/h-6/index.html>).

Le ministre du Travail est responsable devant le Parlement de l'application de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44, version modifiée) (<http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html>).

### Rapports annuels prévus par la loi et autres rapports du Tribunal

Les documents suivants peuvent être consultés sur le site Web du Tribunal :

Rapports annuels

[http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/annual\\_f.asp](http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/annual_f.asp)

*Plan d'action en vue d'une fonction*

<http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/download/Final%20Action%20Plan-Fr.htm>

*de contrôle moderne* (26 novembre 2002)

Évaluation de la capacité de la

<http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/download/capacityassessment-f.pdf>

fonction de contrôleur moderne, Rapport final, juin 2002

Rapports sur le rendement

[http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/performance\\_f.asp](http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/performance_f.asp)

Rapports sur les plans et les priorités

[http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/plan\\_f.asp](http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/plan_f.asp)

Règles et procédures du Tribunal

[http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/tribunalrules\\_f.asp](http://www.chrt-tcdp.gc.ca/about/tribunalrules_f.asp)

### 3.2 Tableaux électroniques

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp).

Tableau 3.2 : Évaluations

Tableau 3.3 : Vérifications internes

Tableau 3.4 : Services reçus à titre gracieux

### Section 3 Renseignements supplémentaires

Tableau 3.1 Liens du Tribunal avec les résultats du gouvernement du Canada

**Résultat stratégique :** Les individus ont accès, en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, au règlement juste et équitable des affaires portant sur les droits de la personne et sur l'équité en matière d'emploi qui sont entendues par le Tribunal canadien des droits de la personne.

Activité de programme		Résultats attendus		Audition des plaintes renvoyées au Tribunal		Total
Harmonisation avec le résultat visé par le gouvernement du Canada	Dépenses prévues		2008-2009	2009-2010	2010-2011	Créer une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale.
			4,4	4,4	4,4	
			4,4	4,4	4,4	
			4,4	4,4	4,4	
		• Une interprétation claire et équitable de la <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i> et de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> .		• Un accès à un processus d'adjudication efficace, juste et équitable pour tous ceux qui comparaissent devant le Tribunal.		• Des précédents juridiques rationnels à l'intention des employeurs, des fournisseurs de services et des Canadiens.

Le mandat du Tribunal canadien des droits de la personne comprend une seule activité de programme, soit l'audition des plaintes qui lui sont renvoyées. Il entend notamment les plaintes de discrimination en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, y compris les allégations de disparité salariale au sens de l'article 11 de la Loi, et il statue sur des affaires soumises en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ce processus d'adjudication fournit à la société canadienne des décisions qui servent d'orientation pour l'élaboration de politiques et de pratiques qui respectent les objets de ces lois. Les décisions du Tribunal contribuent aussi au résultat stratégique du nouveau gouvernement visant la création d'une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale, et à l'essor d'une société plus égalitaire grâce au traitement juste des affaires relatives aux droits de la personne et à l'équité en matière d'emploi.



## 2.2 Environnement opérationnel

De 1996 à 2002, la Commission canadienne des droits de la personne a renvoyé au Tribunal en moyenne 44 plaintes ayant trait aux droits de la personne par année. Ce nombre a augmenté de façon spectaculaire pour atteindre 130 en 2003, puis 139 en 2004. Le nombre de plaintes renvoyées au Tribunal a diminué légèrement par la suite pour se situer à 99 en 2005. Soixante-dix (70) dossiers ont été ouverts en 2006, et le nombre total de plaintes renvoyées au Tribunal en 2007 est estimé à 75.

D'après les avis des représentants de la Commission, au cours des prochaines années, le nombre de plaintes en matière de droits de la personne devrait continuer de s'approcher des niveaux d'avant 2003. Cependant, puisqu'il y avait au moment de la publication 90 dossiers ouverts devant le Tribunal, ce dernier doit encore composer avec une charge de travail très lourde.

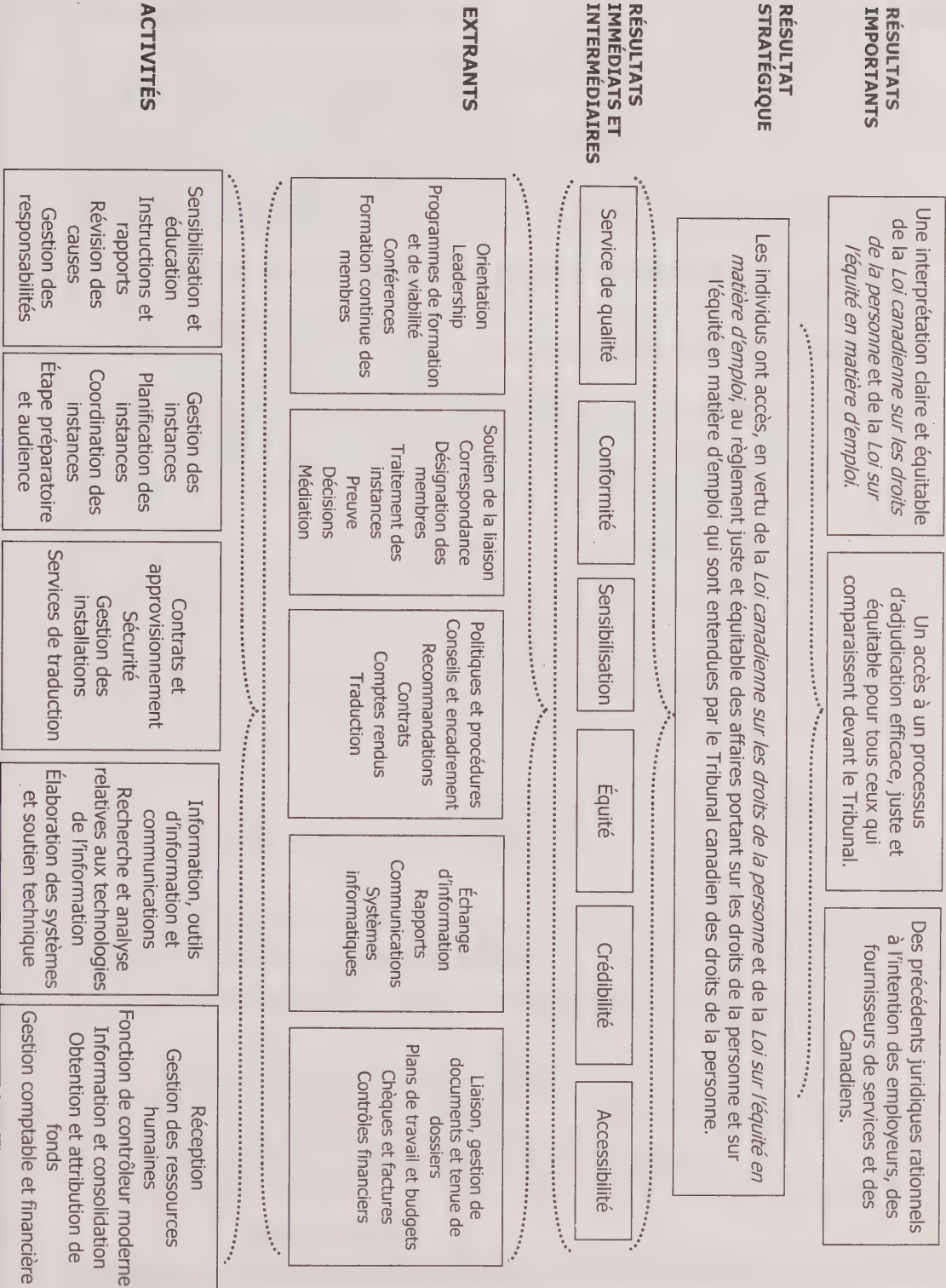
Le Tribunal se penche aussi sur plusieurs importantes initiatives horizontales du gouvernement, telles que le renforcement du cadre de responsabilisation et de la capacité de gestion de l'information, la planification de la mise en œuvre des politiques en matière de vérification et d'évaluation internes, et l'élaboration de mesures visant à améliorer la gestion des ressources humaines dans le contexte du renouvellement de la fonction publique.

Compte tenu de ses ressources très limitées, le Tribunal s'attend à des défis colossaux au cours des trois prochains exercices. Afin de relever ces défis, le Tribunal prévoit une combinaison de stratégies opérationnelles et globales. Le Tribunal compte y parvenir grâce au système de gestion des cas mis en place en 2005, tel qu'il est décrit à la priorité n° 1 (pour surveiller étroitement l'étape de l'instruction d'une plainte préalable à l'audience), et à la Trousse d'outils du Tribunal (un système informatisé de gestion des cas). Les mesures entreprises pour consolider la capacité du Tribunal en matière de gestion des ressources humaines, telles qu'elles sont décrites à la priorité n° 2, l'aideront aussi à mettre en place des outils de maintien en poste, de transfert des connaissances et de planification de la relève qui assureront le maintien de l'expertise nécessaire pour atténuer les risques liés à la charge de travail.

Le Tribunal a adopté une approche de gestion des risques qui est intégrée à son processus de planification des activités. Cette approche axée sur l'avenir élargit les dimensions de la gestion en matière de leadership, d'innovation, de probité, de transparence et de reddition de comptes du Tribunal, qui pourrait autrement être limitée compte tenu de l'unique activité de programme de l'organisme – l'audition des plaintes qui lui sont renvoyées.

Les petits organismes comme le Tribunal ont généralement de la difficulté à mobiliser les ressources supplémentaires requises dans le cadre d'initiatives horizontales lancées par le gouvernement, qui exigent de nombreuses ressources, mais qui sont essentielles. En 2008-2009 et au cours des exercices suivants, le Tribunal continuera de tirer parti des possibilités offertes par les nouvelles technologies et la collaboration avec d'autres ministères et organismes. Il devrait ainsi être en mesure de s'acquitter de son mandat – c'est-à-dire instruire les plaintes de façon équitable et opportune – et d'atténuer les pressions causées par les ressources limitées dont il dispose pour atteindre des résultats plus vastes à l'échelle du gouvernement.

Figure 2.1 : Modèle logique



Section 2 Analyse des activités de programme par résultat stratégique

2.1 Analyse détaillée par activité de programme

L'activité de programme ainsi que les activités liées aux services internes du Tribunal permettent l'atteinte du résultat stratégique visé par l'organisme au profit des Canadiens, comme le montre le modèle logique (voir la Figure 2.1).

Activité de programme : Audition des plaintes renvoyées au Tribunal

Ressources financières (en millions de dollars)		
2008-2009	4,4	
2009-2010	4,4	
2010-2011	4,4	

Ressources humaines (en équivalents temps plein)		
2008-2009	26	
2009-2010	26	
2010-2011	26	

Description

Dans le cadre de cette activité de programme, le Tribunal instruit les plaintes de discrimination afin de juger, après une audience devant ses membres, si des pratiques particulières contrevenaient ou non à la Loi canadienne sur les droits de la personne. Les membres du Tribunal tiennent aussi des audiences au sujet de demandes renvoyées par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) et de demandes d'employeurs pour que le Tribunal se prononce sur des décisions et des directives que la CCDP leur a données en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Résultats

- Une interprétation claire et équitable de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.
- Un accès à un processus d'adjudication efficace, juste et équitable pour tous ceux qui comparaitissent devant le Tribunal.
- Des précédents juridiques rationnels à l'intention des employeurs, des fournisseurs de services et des Canadiens.

Cette activité de programme donnera suite à toutes les priorités énoncées à la section 1.

Indicateurs de rendement

- Décisions et jugements du Tribunal.
- Début de la procédure d'instruction en temps opportun.
- Nombre de contrôles judiciaires annulés ou confirmés.
- Pourcentage de cas introduits dans les délais.
- Pourcentage de cas menés à bien dans les délais.

des fonctions d'imagerie, d'indexage et de recherche plein texte, d'acheminement du travail, de consultation de documents en direct et de production de rapports.

En 2006-2007, le Tribunal a aussi élaboré et mis en œuvre une politique en matière de sécurité de la gestion de l'information et un plan de continuité des activités. Il s'agit là de mesures importantes en vue d'obtenir une certification, d'ici mars 2008, en vertu de la norme de Gestion de la sécurité des technologies de l'information (GSTI) du gouvernement.

En 2008-2009, le Tribunal examinera l'ensemble de ses technologies en vue d'élaborer une stratégie pour l'intégration de ses produits, méthodes et politiques de gestion de la technologie. Il sera toujours en quête d'occasions d'échanges et travaillera en étroite collaboration avec les centres décisionnels et d'autres ministères et organismes gouvernementaux afin de s'assurer que ses technologies respectent les normes de rendement les plus élevées et de tirer parti de toutes les innovations technologiques possibles. Grâce à ses efforts, il pourra instruire les plaignes de la façon la plus efficace qui soit et, en bout de ligne, assurera les meilleurs résultats possibles aux Canadiens.



compétent, responsable, axé sur les résultats, efficace et concurrentiel dans le contexte d'une fonction publique respectée, professionnelle et tournée vers l'avenir.

Le Tribunal a déjà commencé à relever les défis ciblés par le greffier du Conseil privé dans son *Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Un cadre de formation est en cours d'élaboration et, au cours des deux prochains exercices, le Tribunal élaborera son propre énoncé des valeurs et de l'éthique, qui intégrera son plan d'activités et son plan des ressources humaines. Le Tribunal effectuera un examen de ses politiques en matière de ressources humaines afin de s'assurer de leur pertinence et fera participer davantage les employés au processus de révision afin de renforcer l'efficacité et l'efficience de l'organisme. Le Tribunal ne se fait aucune illusion au sujet de sa capacité limitée à modeler la fonction publique. Il cherchera néanmoins toutes les occasions de travailler avec d'autres ministères et organismes et de contribuer à leurs travaux, en particulier avec les ministères et organismes qui ont une taille et un mandat semblables aux siens, afin de contribuer au renouvellement de l'ensemble de la fonction publique.

### Priorité n° 3. Intégrer les pratiques et les politiques de gestion de la technologie du Tribunal.

Activité prévue	Résultat et calendrier
Améliorer la capacité du Tribunal en matière de gestion de l'information par l'élaboration d'une stratégie d'intégration complète des produits, méthodes et politiques de gestion de la technologie du Tribunal.	Tous les systèmes du Tribunal sont pleinement intégrés afin d'améliorer la capacité de l'organisme à communiquer des renseignements et des données, d'ici mars 2010.

Le Tribunal a fait des progrès considérables afin de s'adapter aux changements technologiques rapides. Par exemple, il a mis en place un système informatisé de gestion des cas, appelé la Trousse d'outils du Tribunal. Il a adopté un système d'enregistrement numérique de la voix dans les audiences pour remplacer les services de sténographie qui sont plus coûteux et pour améliorer la qualité des transcriptions. La liste de diffusion du Tribunal est maintenant informatisée et des améliorations à d'autres outils de communication, comme l'Internet et l'intranet du Tribunal, ont été apportées.

Le Tribunal a aussi reconnu que la gestion de l'information constitue un élément fondamental de toutes les activités du gouvernement du Canada et une part importante des responsabilités qui lui incombent. Le Cadre de gestion de l'information (CGI) du gouvernement procure à cette fin une orientation stratégique et pratique. Il indique comment intégrer la gestion de l'information à un vaste éventail d'activités du gouvernement du Canada pour améliorer les opérations, la conformité aux lois et aux politiques, l'accès aux services par les citoyens et la reddition de comptes tout en précisant les raisons de cette intégration. Le Tribunal a rendu ses activités plus conformes au CGI en mettant en œuvre le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) du gouvernement pour traiter ses dossiers administratifs. Le SGDDI offre



Au cours des deux dernières années, le Tribunal a suivi de près l'initiative sur la modernisation de la gestion des ressources humaines du gouvernement. Il a mis sur pied un comité consultatif patronal-syndical et un système informel de gestion des conflits, et il prend des mesures afin de les renforcer. Les politiques en matière de dotation requises en vertu de la Loi sur la modernisation de la fonction publique et de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, ainsi qu'un plan de ressources humaines, sont aussi en place. En plus de ces politiques et pratiques et malgré la petite taille du Tribunal (26 ETP), celui-ci reconnaît que sa capacité stratégique en matière de ressources humaines doit être renforcée afin de s'assurer que son effectif reste

Activité prévue	Les politiques et les méthodes de gestion des ressources humaines du Tribunal sont tout à fait en harmonie avec l'initiative sur le renouvellement de la fonction publique du Tribunal d'ici mars 2009.
Résultat et calendrier	Vérifier le bien-fondé des politiques et des méthodes de gestion du Tribunal au regard de l'initiative sur le renouvellement de la fonction publique du gouvernement.

**Priorité n° 2. Consolider la capacité du Tribunal en matière de gestion des ressources humaines.**

Le Tribunal continuera de surveiller le déroulement des procédures de gestion des cas pour en optimiser l'efficacité et l'efficience en ce qui a trait au respect des cibles ajustées pour conclure les instructions. Il fera preuve de souplesse dans son processus afin d'aider les parties à résoudre la plainte ou de commencer l'audience le plus rapidement possible.

Comme l'indique le *Rapport ministériel sur le rendement* du Tribunal pour la période se terminant le 31 mars 2007, le Tribunal a aussi eu plus de difficulté à rendre des décisions en quatre mois, comme le prévoyait la cible précédente. Il s'agit encore une fois d'une conséquence directe de la charge de travail élevée des membres du Tribunal causée par le nombre record de plaintes renvoyées en 2003 et en 2004. Il s'agit aussi d'une conséquence de la charge plus lourde des membres du Tribunal puisque, depuis 2003, ils doivent donner plus de directives et d'ordonnances en vue de résoudre des litiges complexes avant de procéder à l'audience.

Plus de temps et de l'intervention additionnelle de l'un de ses membres afin d'en arriver à l'audience.

Les audiences au sujet des plaintes tenues en 2006 et 2007 ont démontré que de nombreuses affaires en matière de droits de la personne soulèvent des questions de fait ou de droit d'une complexité et d'une importance telles qu'il n'est ni possible ni désirable d'expédier la procédure en vue de l'audience. Les plaintes sont parfois issues d'environnements qui sont mal situés ou qui ne conviennent pas toujours aux pressions d'un processus d'adjudication accéléré, tels que les communautés isolées du Nord. Le Tribunal s'efforce toujours de commencer l'audience dans les six mois et de terminer l'instruction de la plainte dans les douze mois suivant le renvoi, mais la complexité accrue des plaintes a eu un effet négatif sur l'atteinte de ses cibles de rendement précédentes. Bien que les audiences soient plus efficaces depuis la mise en œuvre du système de gestion des cas en 2005, le Tribunal reconnaît néanmoins que les parties ont parfois besoin de plus de temps et de l'intervention additionnelle de l'un de ses membres afin d'en arriver à l'audience.

1.6 Plans et priorités du Tribunal

Priorité n° 1. Surveiller le rendement du Tribunal en regard des cibles de rendement.

Activité prévue	Résultat et calendrier
Surveiller l'efficacité et l'efficience de l'initiative de gestion des cas du Tribunal.	Mesures confirmées ou rétablies d'ici mars 2009, permettant d'évaluer correctement les délais, l'efficacité et la rentabilité du processus d'instruction du Tribunal.

Le Tribunal a ajusté ses trois grands objectifs pour assurer le déroulement efficace, en temps opportun, du processus d'instruction :

- commencer l'audience dans les six mois suivant le renvoi de la plainte dans 70 p. 100 des cas (au lieu de 80 p. 100);
- rendre la décision dans les quatre mois suivant la fin de l'audience dans 80 p. 100 des cas (au lieu de 90 p. 100);
- terminer l'instruction de la plainte dans les douze mois suivant le renvoi dans 70 p. 100 des cas (au lieu de 80 p. 100).

Selon les statistiques compilées pour 2006 et 2007, le Tribunal a continué d'éprouver de la difficulté à atteindre les objectifs plus élevés, notamment en raison de trois facteurs principaux : sa charge de travail exceptionnellement élevée depuis 2003; le nombre considérable de plaignants qui ne sont pas représentés par un avocat; et le fait que les plaintes relatives aux droits de la personne qui lui sont renvoyées sont de plus en plus complexes et ne peuvent être résolues rapidement, les négociations entre les parties requérant beaucoup plus de temps.

La lourde charge de travail qu'a connue le Tribunal au cours des dernières années est le résultat du nombre trois fois plus élevé de renvois enregistré en 2003 et en 2004. En effet, selon le nombre de plaintes relatives aux droits de la personne renvoyées par la Commission canadienne des droits de la personne, le Tribunal a ouvert en moyenne 44 dossiers par an de 1996 à 2002. Ce nombre a augmenté de façon spectaculaire pour atteindre 130 en 2003 et 139 en 2004, avant de diminuer pour s'établir à 99 en 2005, à 70 en 2006 et à environ 80 en 2007. Selon des représentants de la Commission, le nombre de plaintes renvoyées au Tribunal devrait demeurer au niveau actuel ou diminuer légèrement au cours des prochaines années.

Le modèle de gestion des cas du Tribunal a été élaboré et mis en œuvre au début de 2005. Il prévoit une série de téléconférences au cours desquelles un membre du Tribunal informe les parties des obligations qui leur incombent avant l'audience – en ce qui a trait, par exemple, à la divulgation, à la présentation des détails de la plainte et à l'identification des témoins et des experts. L'intervention du membre instructeur à ce stade permet également de régler des questions préliminaires susceptibles d'échapper aux parties ou d'être mal comprises par les profanes, ce qui aurait nécessité plus de temps au stade plus onéreux de l'audience.

Tout en s'acquittant de ses fonctions habituelles, le Tribunal entend poursuivre les objectifs prioritaires énoncés dans le tableau suivant :

**Tableau 1.4 : Priorités du Tribunal – Activité de programme : Audition des plaintes renvoyées au Tribunal**

	Type	Résultat prévu	Dépenses prévues		
			2008-2009	2009-2010	2010-2011
<b>Priorité n° 1</b>	En cours	Mesures de rendement confirmées. Processus d'audience efficace.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Priorité n° 2</b>	Nouveau	Plan des ressources humaines entièrement intégré au plan d'activités du Tribunal.	20 000 \$	s.o.	s.o.
<b>Priorité n° 3</b>	Nouveau	Intégration accrue des systèmes du Tribunal afin d'améliorer la capacité de l'organisme à communiquer des renseignements et des données.	25 000 \$	25 000 \$	50 000 \$

# 1.5 Renseignements sommaires

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	4,4	
2009-2010	4,4	
2010-2011	4,4	

Ressources humaines (en équivalents temps plein)

2008-2009	26	
2009-2010	26	
2010-2011	26	

Les priorités du Tribunal sont en grande partie dictées par son résultat stratégique unique :

Les individus ont accès, en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, au règlement juste et équitable des affaires portant sur les droits de la personne et sur l'équité en matière d'emploi qui sont entendues par le Tribunal canadien des droits de la personne.

Nous continuerons donc de faire ce que nous faisons bien : offrir aux Canadiens un processus d'instruction juste et équitable en vue de l'adjudication des différends en matière de droits de la personne. Les membres du Tribunal rendront des décisions éclairées et, le cas échéant, imposeront les mesures de redressement appropriées afin d'indemniser les victimes de discrimination. Les décisions du Tribunal fourniront également des orientations aux employeurs et aux fournisseurs de services en vue de l'élaboration de politiques et de pratiques cohérentes en matière de droits de la personne.

**Tableau 1.3 : Dépenses organisationnelles prévues et équivalents temps plein**

Prévisions des dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	(en millions de dollars)	
				Audition des plaintes renvoyées au Tribunal	Audition des plaintes renvoyées au Tribunal
	4,3	4,4	4,4	Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses (montant brut)	Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses (montant brut)
	—	—	—	Audition des plaintes renvoyées au Tribunal	Audition des plaintes renvoyées au Tribunal
	—	—	—	Dépenses non budgétaires du budget principal	Dépenses non budgétaires du budget principal
	—	—	—	Moins : Revenus disponibles	Moins : Revenus disponibles
<b>Total du budget principal des dépenses</b>				4,3	4,4
<b>Rajustements :</b>					
Budget supplémentaire des dépenses					
Fonds requis pour l'administration et la					
coordination des affaires d'équité salariale				—	—
instruites par le Tribunal canadien des droits					
de la personne					
Report de fonds du budget de fonctionnement				0,1	—
(poste horizontal)					
<i>Total des rajustements</i>				—	—
<b>Total des dépenses prévues</b>				4,4	4,4
Total des dépenses prévues				4,4	4,4
Moins : Revenus non disponibles				4,4	4,4
Plus : Coût des services obtenus à titre				—	—
gratueux				1,2	1,2
<b>Total des dépenses pour le Tribunal</b>				5,6	5,6

Note : Les données pour l'exercice 2007-2008 et les exercices suivants comprennent une réduction annuelle de 10 000 \$ au titre des économies en approvisionnement, conformément aux instructions du Secrétariat du Conseil du Trésor.



Tableau 1.1 : Concordeance de l'architecture des activités de programme (AAP)

2008-2009		
(en millions de dollars)	Nouvelle activité de programme Audition des plaintes renvoyées au Tribunal	Total
Ancienne activité de programme Audiences publiques en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne	4,4	4,4
Ancienne activité de programme Examen des directives données en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi	0	0

Tableau 1.2 : Crédits votés et législatifs (en millions de dollars)

Crédit voté ou législatif	Libelle tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009	Budget principal des dépenses 2007-2008
15	Dépenses du programme	4,0	3,9
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,4	0,4
	Total pour le Tribunal	4,4	4,3

Les Services juridiques fournissent au Tribunal des renseignements, des conseils et des représentations juridiques.

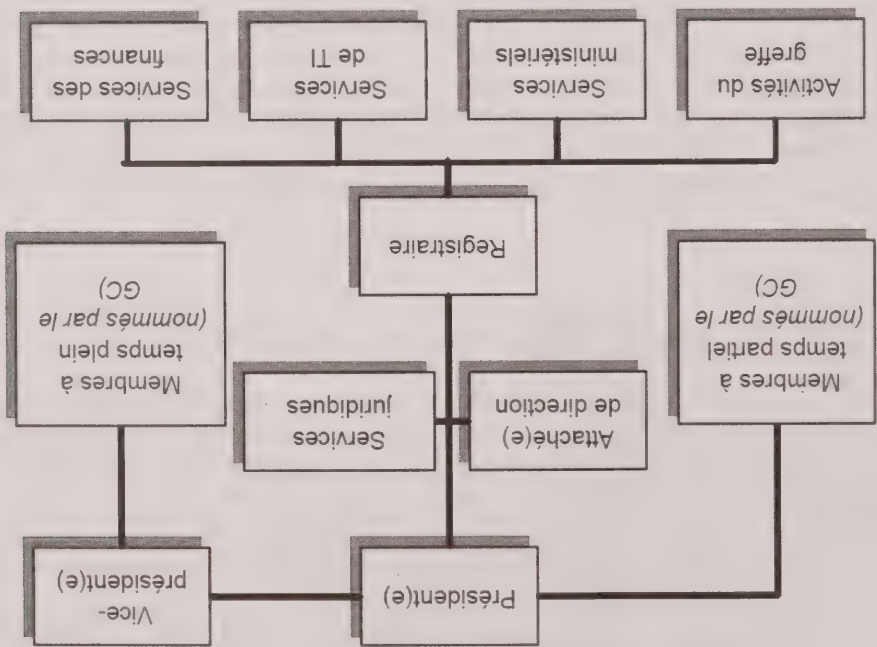
La priorité absolue des Services de technologie de l'information est de veiller à ce que le Tribunal dispose de la technologie nécessaire pour fonctionner de façon efficace et efficiente. Les Services offrent au personnel du greffe et aux membres du Tribunal des conseils et de la formation sur l'utilisation des systèmes centralisés et de la technologie disponible à l'intérieur et à l'extérieur. Ils veillent également à la conformité des systèmes aux politiques gouvernementales sur la technologie ainsi qu'à l'intégrité, la sécurité et la continuité des systèmes.

Les services en matière de ressources humaines sont fournis à contrat par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

## **Financement**

Le Tribunal est financé grâce aux crédits parlementaires accordés pour les dépenses de programme (dépenses liées aux audiences et dépenses d'administration et de fonctionnement). Les principaux niveaux de référence ne suffisent habituellement pas à couvrir les coûts liés aux causes nécessitant une audience extrêmement longue, comme celles qui portent sur des allégations de disparité salariale entre des hommes et des femmes qui exécutent, dans un même établissement, des fonctions équivalentes (les affaires d'équité salariale); dans ces cas, des demandes de fonds additionnels sont présentées au besoin au Conseil du Trésor.

Figure 1.1 : Organigramme du Tribunal



#### Activités du greffe

Le greffe assume la responsabilité administrative du Tribunal. Il planifie et organise les audiences, assure la liaison entre les parties et les membres du Tribunal et fournit le soutien administratif. Il est également responsable des ressources allouées au Tribunal par le Parlement.

#### Services ministériels, Services des finances, Services juridiques et Services de technologie de l'information

Les activités du Tribunal et du greffe sont appuyées par les Services ministériels, les Services des finances, les Services juridiques et les Services de technologie de l'information (TI).

Les Services ministériels appuient le Tribunal en ce qui concerne la gestion des installations, les communications, la gestion du matériel, les achats de produits et de services, la gestion de l'information, la sécurité, la réception et les services de messagerie. Ils aident aussi le Bureau du registraire à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives gouvernementales telles que la représentation, le renforcement des capacités, les droits linguistiques, l'intendance et la responsabilisation.

Les Services des finances fournissent au Tribunal des services de comptabilité ainsi que des renseignements et des conseils financiers.

La plupart des actes discriminatoires sur lesquels se penche le Tribunal ne sont pas malicieux. De nombreux conflits découlent de pratiques de longue date, de préoccupations légitimes de l'employeur ou d'interprétations contradictoires des lois et de la jurisprudence. Le rôle du Tribunal est de cerner les positions des parties et d'établir des « règles » justes et pertinentes pour régler le différend.

Le Tribunal n'instruit que les plaintes en vertu de la LCDP qui lui sont renvoyées par la Commission canadienne des droits de la personne, habituellement après que cette dernière a mené une enquête approfondie. La Commission règle la plupart des différends sans l'intervention du Tribunal. En règle générale, les renvois au Tribunal comportent des points de droit complexes, soulèvent de nouvelles questions liées aux droits de la personne ou à des aspects inexplorés de la discrimination, ou concernent des plaintes à multiples facettes qui doivent être entendues sous serment, surtout dans les cas où la preuve est contradictoire et où il faut juger de la crédibilité des témoins.

Le Tribunal n'a pas pour rôle de promouvoir la LCDP – ce rôle incombe à la Commission. Le mandat que lui confère la Loi consiste à appliquer cette dernière en se fondant sur les preuves présentées et sur la jurisprudence. Si les allégations ne sont pas corroborées par des éléments de preuve, le Tribunal doit rejeter la plainte.

## Structure organisationnelle

Le Tribunal canadien des droits de la personne est un organisme permanent de petite taille comprenant un président et un vice-président à temps plein et un nombre maximal de 13 membres à temps plein ou partiel (voir la figure 1.1). En vertu de la loi habilitante, le président et le vice-président doivent être membres du barreau depuis plus de 10 ans.

## Membres

Pour être nommés par le gouverneur en conseil (GC), tous les membres du Tribunal doivent posséder des compétences et faire preuve d'ouverture d'esprit par rapport aux questions des droits de la personne. Ils participent à des rencontres régulières de formation et à des séances d'information sur des sujets tels que les techniques de rédaction des décisions, la preuve et la procédure, et l'analyse en profondeur des questions relatives aux droits de la personne. Au cours de leur mandat de trois ou cinq ans, tous les membres du Tribunal ont la possibilité de suivre des cours de perfectionnement professionnel.

### 1.3 Raison d'être

Le Tribunal canadien des droits de la personne est un organisme quasi judiciaire qui instruit les plaintes de discrimination renvoyées par la Commission canadienne des droits de la personne et qui juge si certaines activités litigieuses contreviennent ou non à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCPD). L'objectif visé par la Loi est de prévenir la discrimination et de promouvoir l'égalité des chances. Le Tribunal statue également sur des affaires soumises en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et, en vertu de l'article 11 de la LCPD, sur les allégations de disparité salariale entre des hommes et des femmes qui exécutent, dans le même établissement, des fonctions équivalentes.

### 1.4 Renseignements sur le Tribunal

#### Rôle du Tribunal

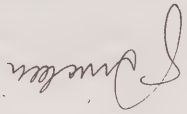
Le Tribunal canadien des droits de la personne entend les plaintes en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCPD) et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Il se penche sur des questions ayant trait à l'emploi ou à la fourniture de biens, de services, d'installations ou de moyens d'hébergement. La LCPD définit comme une infraction tout acte de discrimination contre une personne ou un groupe de personnes fondé sur l'un des 11 motifs suivants :

- la race;
- l'origine nationale ou ethnique;
- la couleur;
- la religion;
- l'âge;
- le sexe (y compris l'équité salariale, le harcèlement – quel que soit le motif –, la grossesse et la naissance d'un enfant);
- l'état matrimonial;
- la situation de famille;
- l'orientation sexuelle;
- la déficience (intellectuelle ou physique, y compris le défigurément et toute dépendance passée, actuelle ou perçue à l'alcool ou à une drogue);
- l'état de personne gracée.

La compétence du Tribunal s'étend aux questions qui relèvent de l'autorité législative du Parlement du Canada, y compris celles qui touchent les ministères et organismes fédéraux ainsi que les banques, les transporteurs aériens et les autres employeurs et fournisseurs de biens, de services, d'installations et de moyens d'hébergement qui sont soumis à la réglementation fédérale. Le Tribunal tient des audiences publiques pour instruire les plaintes de discrimination. Au regard du droit et des éléments de preuve (souvent contradictoires et complexes), il détermine s'il y a bel et bien eu discrimination. Le cas échéant, il décide des mesures de redressement qui s'imposent afin d'indemniser la victime et des correctifs à apporter aux politiques afin d'éviter que de nouveaux actes discriminatoires soient commis.



## 1.2 Déclaration de la direction

<p align="center"><b>DÉCLARATION DE LA DIRECTION</b></p>	
<p>Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le <i>Guide de préparation de la partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement</i> :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;</li> <li>• il repose sur les résultats stratégiques et l'activité de programme du Tribunal qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor;</li> <li>• il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;</li> <li>• il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;</li> <li>• il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</li> </ul>	
<p align="right">   Nom : J. Grant Sinclair  Titre : Président </p>	

## Section 1 Aperçu

### 1.1 Message du président

En 2004, le Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP) avait reçu 139 plaintes, soit le nombre le plus élevé de son histoire. Sa charge de travail est revenue à un niveau plus habituel en 2006, alors que 70 plaintes lui ont été renvoyées. Toutefois, malgré cette stabilisation, le Tribunal traite des dossiers de plus en plus complexes et le nombre de plaignants qui se représentent eux-mêmes a monté en flèche. Il a pu relever les défis que posent ces changements grâce au système de gestion des cas mis en place en 2005.

Le Tribunal a par ailleurs rétabli le service de médiation, afin d'aider les parties à régler leurs différends sans recourir au processus d'instruction. La médiation continue d'obtenir un succès impressionnant, puisqu'elle aide les parties à parvenir à un règlement plus rapidement et à un coût moindre.

Bien que ces mesures aient aidé le Tribunal à assurer l'instruction sans formalisme et expéditive des plaintes conformément à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, il reste des défis à relever.

En ce qui a trait aux droits de la personne, il n'y a certainement pas de solution universelle. Par exemple, certaines plaintes sont soulevées dans des organisations très structurées, comme de grandes entreprises ou des ministères fédéraux. D'autres proviennent de membres d'organisations moins structurées ayant une culture différente, comme les collectivités isolées du Nord. Le modèle type de gestion des cas doit être ajusté selon la situation.

Le Tribunal continue à tirer parti d'innovations technologiques qui répondent à ses besoins. Il a récemment adopté un système d'enregistrement numérique de la voix, mettant ainsi fin à la transcription longue et coûteuse des procédures. Le Tribunal a également mis en œuvre un système de dépôt électronique des plaintes.

Le Tribunal exerce ses activités de façon efficace et souple, en se tenant à jour pour s'acquitter du mandat que lui confère la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

J. Grant Sinclair



**Table des matières**

**Section 1 Aperçu.....1**

1.1 Message du président.....1

1.2 Déclaration de la direction.....2

1.3 Raison d'être.....3

1.4 Renseignements sur le Tribunal.....3

1.5 Renseignements sommaires.....9

1.6 Plans et priorités du Tribunal.....11

**Section 2 Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....15**

2.1 Analyse détaillée par activité de programme.....15

2.2 Environnement opérationnel.....17

**Section 3 Renseignements supplémentaires.....18**

3.1 Liens du Tribunal avec les résultats du gouvernement du Canada.....18

3.2 Tableaux électroniques.....19

**Section 4 Autres renseignements pertinents.....20**

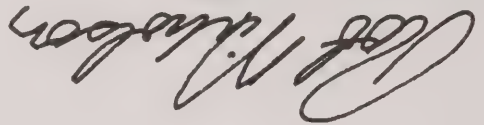




# Tribunal canadien des droits de la personne

Budget des dépenses 2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Robert Douglas Nicholson

Ministre de la Justice et procureur général du Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins à répondre également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.  
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :  
Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-104  
ISBN : 978-0-660-63606-1



# **Tribunal canadien des droits de la personne**

**Budget des dépenses  
2008-2009**

**Partie III – Rapport sur les plans et les priorités**



# Canadian Institutes of Health Research

2008–09  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-30  
ISBN: 978-0-660-63585-9





Canadian Institutes of Health Research  
Instituts de recherche en santé du Canada

# Canadian Institutes of Health Research

2008-2009

Report on Plans and Priorities

Canada



# Table of Contents

Table of Contents .....	3
<b>SECTION I – OVERVIEW .....</b>	<b>5</b>
Minister's Message .....	6
President's Message .....	7
Management Representation Statement .....	8
CIHR's Operating Environment .....	9
1. Approach to Health Research .....	9
2. Organizational Information .....	9
3. CIHR's Business .....	16
4. Moving Forward: Blueprint for Health Research and Innovation .....	20
5. Managing Risks and Challenges .....	20
Summary Information .....	22
<b>SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....</b>	<b>23</b>
Introduction .....	24
1. Strategic Outcome: Advances in Health Knowledge .....	25
1.1 Program Activity: Open Research .....	25
1.2 Program Activity: Strategic Priority Research .....	28
Risks and Challenges .....	34
2. Strategic Outcome: People and Research Capacity .....	35
2.1 Program Activity: Researchers and Trainees .....	35
2.2 Program Activity: Research Resources and Collaboration .....	39
2.3 Program Activity: National and International Partnerships .....	40
2.4 Program Activity: Ethical, Legal and Social Issues (ELSI) .....	42
Risks and Challenges .....	44
3. Strategic Outcome: Knowledge Translation and Commercialization .....	45
3.1 Program Activity: Knowledge Translation of Health Research .....	46
3.2 Program Activity: Commercialization of Health Research .....	49
Risks and Challenges .....	51
<b>SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>53</b>
Table 1: Departmental links to the Government of Canada Outcomes .....	54
Other Tables: .....	55
<b>SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST .....</b>	<b>56</b>
1. Organizational Excellence .....	57
2. Key Reference Documents and Internet Addresses .....	61



# ***SECTION I – OVERVIEW***

---





## Minister's Message

It is my pleasure to present to my parliamentary colleagues, and all Canadians, the Canadian Institutes of Health Research's (CIHR) Report on Plans and Priorities for the fiscal year 2008-2009.



As an important member of the Government of Canada's Health Portfolio, CIHR supports over 11,000 health researchers and trainees in universities, teaching hospitals and other health organizations and research centres across Canada. This support is critical to the continued delivery of innovative health research.

Health research and its application helps ensure we have a strong health care system that provides high-quality services to Canadians.

Health research is discovering new treatments for pressing health challenges facing Canadians, such as obesity and access to care.

Health research also plays a key role in building Canada's competitive advantage. The Government of Canada's Science and Technology (S&T) Strategy released in 2007 sets a bold vision for Canada to build its competitive advantage on foundation of S&T. Clearly, today's investments in health research and innovation will lead to tomorrow's breakthrough products and services.

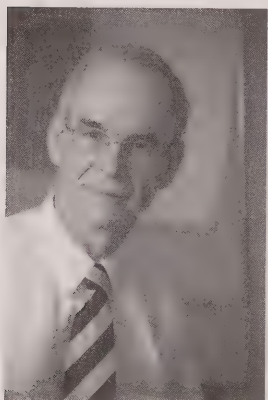
Over the next year, CIHR will play a key role in helping achieve the objectives of the S&T Strategy. CIHR's Report on Plans and Priorities describes how CIHR will do this.

A stylized, handwritten signature in dark ink, likely belonging to Tony Clement. The signature is fluid and cursive, with the first letter being a large, prominent capital 'T'.

**Tony Clement**  
**Minister of Health**

## President's Message

The Government of Canada's Science and Technology (S&T) Strategy released in March 2007 underscored the integral role of health research in building a competitive advantage for Canada.



The Canadian Institutes of Health Research (CIHR) is making an important contribution to the implementation of the S&T Strategy, both in our individual programs and collectively with other federal granting councils. Indeed, the key principles of the S&T Strategy – excellence, priorities, partnerships and accountability – are fundamental to all of CIHR's activities. Moving forward this year, CIHR will focus on a few clear priorities to help ensure optimal alignment with the S&T Strategy.

In 2008-2009, CIHR will continue to reinforce its long-term commitment to funding excellence in research as judged by its peers. It will also make improvements to its peer review process and improve multi-year planning to ensure new ideas and new researchers can flourish.

CIHR will continue to fund, in partnership with other agencies, priority areas of health research that respond to the health needs of Canadians, such as pandemic preparedness, obesity, mental health and access to cancer care.

Over the next year, CIHR, along with the Natural Sciences and Engineering Research Council and the Social Sciences and Engineering Research Council, will continue implementation of a multi-year action plan to align and consolidate programs and improve client services to the research community.

The three granting councils will also continue the examination of the balance of federal research investments in order to deliver recommendations for improving the value for money of these investments.

Finally, over the next year, CIHR will be updating its strategic plan, *Blueprint*, to prepare the organization for the next phase of its evolution. Known as *Blueprint II*, the document will set in place a strategic plan for 2008-2009 to 2013-2014, a period that is sure to be as rich and accomplished as early years of CIHR.

A stylized, handwritten signature in dark ink, likely belonging to Pierre Chartrand.

**Pierre Chartrand, PhD**  
**Acting President, Canadian Institutes of Health Research**

## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Institutes of Health Research (CIHR).

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *Guide for the Preparation of Part III of the 2008-2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidelines;
- It is based on the department's Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA) that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.



**Pierre Chartrand, PhD**  
**Acting President, Canadian Institutes of Health Research**

# CIHR's Operating Environment

## 1. APPROACH TO HEALTH RESEARCH

The mandate of CIHR is to excel, according to internationally accepted standards of scientific excellence, in the creation of new knowledge and its translation into improved health for Canadians, more effective health services and products and a strengthened Canadian health care system (*Bill C-13*, April 13, 2000).

CIHR is the Government of Canada's premier agency for health research. CIHR's vision is to position Canada as a world leader in the creation and use of new knowledge through health research that benefits the health of Canadians and the global community.

To accomplish this, CIHR provides a range of programs and activities that are designed to support outstanding research - both open research (investigator-initiated) and strategic - to build health research capacity, and to promote knowledge translation in accordance with CIHR's mandate and strategic directions. CIHR funds more than 11,000 health researchers and trainees in universities, teaching hospitals and other health organizations and research centres across the country who conduct research in the following areas: biomedical; clinical; health systems and services; the health of populations; societal and cultural dimensions of health; and environmental influences on health.

## 2. ORGANIZATIONAL INFORMATION

### A KEY ROLE IN THE HEALTH PORTFOLIO

The Minister of Health, through the work of the Health Portfolio, is responsible for maintaining and improving the health of Canadians. The Portfolio consists of Health Canada, the Public Health Agency of Canada, the Canadian Institutes of Health Research, the Hazardous Materials Information Review Commission, the Patented Medicine Prices Review Board and the newly formed Assisted Human Reproduction Canada. Each member of the Portfolio prepares its own Report on Plans and Priorities.

The Health Portfolio, shown in Figure 1 below, consists of approximately 12,000 employees and an annual budget of over \$3.8 billion.

Figure 1:



## INSIDE CIHR'S ORGANIZATION

### Accountability

CIHR is a departmental corporation with one business line – to achieve excellence in the creation of new knowledge, through research, and its translation into improved health for Canadians, through improved health products and services and a strengthened health care system.

### Minister

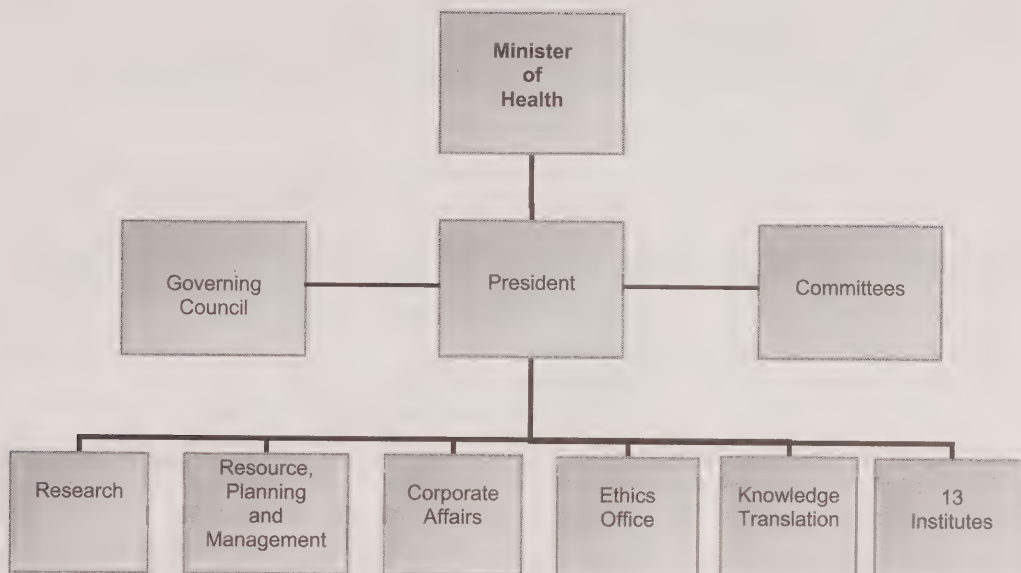
The Honourable Tony Clement, Minister of Health and Minister for the Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario, is responsible for the CIHR.

### Overall CIHR Governance Framework

As indicated in Figure 2 below, CIHR's governance structure includes the Governing Council and its committees, CIHR's Corporate Office, and CIHR's 13 virtual and geographically distributed Institutes.



Figure 2:



### Governing Council

The organization's open and transparent stewardship is the responsibility of the Governing Council, which is chaired by CIHR's President and comprised of 20 volunteer Canadians representing a wide range of backgrounds and disciplines who have been appointed by Order-in-Council for a term of not more than three years and are eligible for reappointment. Members may be appointed to no more than two consecutive terms.

To help the Governing Council in the discharge of its duties, it established the following committees:

- ♦ Executive Committee
- ♦ Nominating and Governance Committee
- ♦ Standing Committee on Ethics
- ♦ Standing Committee on Finance and Planning
- ♦ Standing Committee on Performance Measurement, Evaluation and Audit
- ♦ Stem Cell Oversight Committee

### President

Pierre Chartrand, PhD is the Acting President who reports to the Minister, and has an Executive Vice-President, 3 Vice-Presidents including the Chief Financial Officer, a Director of the Ethics Office, and 13 Institute Scientific Directors who report to him.

## Senior Management

- ◆ Christine Fitzgerald, Executive Vice-President
- ◆ Dr. Kelly VanKoughnet, Acting Vice-President, Research
- ◆ Dr. Ian Graham, Vice-President, Knowledge Translation
- ◆ James Roberge, Chief Financial Officer, Vice-President Resource Planning and Management
- ◆ Dr. Burleigh Trevor-Deutsch, Director, Ethics Office

## Scientific Directors

Below are the Scientific Directors of each Institute:

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| ◆ Dr. Jeff Reading         | Aboriginal Peoples' Health (IAPH)                  |
| ◆ Dr. Anne Martin-Matthews | Aging (IA)   |
| ◆ Dr. Philip Branton       | Cancer Research (ICR)                              |
| ◆ Dr. Peter Liu            | Circulatory and Respiratory Health (ICRH)          |
| ◆ Dr. Joy Johnson          | Gender and Health (IGH)                            |
| ◆ Dr. Roderick R. McInnes  | Genetics (IG)                                      |
| ◆ Dr. Colleen M. Flood     | Health Services and Policy Research (IHSPR)        |
| ◆ Dr. Michael Kramer       | Human Development, Child and Youth Health (IHDCYH) |
| ◆ Dr. Bhagirath Singh      | Infection and Immunity (III)                       |
| ◆ Dr. Jane Aubin           | Musculoskeletal Health and Arthritis (IMHA)        |
| ◆ Dr. Rémi Quirion         | Neurosciences, Mental Health and Addiction (INMHA) |
| ◆ Dr. Diane Finegood       | Nutrition, Metabolism and Diabetes (INMD)          |
| ◆ Dr. John Frank           | Population and Public Health (IPPH)                |

Persons employed by the Institute, including the Scientific Director, are employees of the host institution and not employees of CIHR.

## The Institutes

Each Institute is headed by a Scientific Director who is a leader in their field (as noted above), and is guided by an Institute Advisory Board comprising volunteers from the Institute's respective research communities. Institute Advisory Boards are an essential mechanism for strengthening CIHR's link with the larger research community, and for providing guidance and direction on research and knowledge translation priorities.

Through its 13 Institutes, CIHR is creating new opportunities for Canadian health researchers to produce results that matter to Canadians and the rest of the world. CIHR uses a problem-based, multidisciplinary and collaborative approach to health research. The majority of its funded research is investigator-driven, while funding is also directed towards specific strategic initiatives that respond to health challenges.

CIHR's approach to research is enabled by its structure - unique in the world - that brings together researchers from across disciplinary and geographic boundaries through its 13 Institutes. Each Institute, along with its Advisory Board, works closely with its partners, including other research funders, those who carry out the research, and those who use its findings, to develop strategic

plans which identify strategic research themes of importance to Canadians and highly relevant to government priorities. Each Institute's themes embraces a range of research from fundamental bio-medical and clinical research, to research on health systems, health services, the health of populations, societal and cultural dimensions of health and environmental influences on health. This integrated approach brings together researchers, health professionals and policy-makers from voluntary health organizations, provincial government agencies, international research organizations and industry and patient groups from across the country, under each Institute's mandate.

The table below indicates examples of Institutes' strategic research themes, along with the lead Institute on each strategic research theme, and the collaborating Institutes.

<b>Strategic Research Themes</b>	<b>Lead and Collaborating Institutes</b>
<b>Aboriginal Health</b>	IAPH, in collaboration with <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ICR</li> <li>◆ IGH</li> <li>◆ IHSPR</li> <li>◆ INMHA</li> <li>◆ IPPH</li> </ul>
<b>Children and Youth</b>	IHDCYH, in collaboration with <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IA</li> <li>◆ IAPH</li> <li>◆ ICR</li> <li>◆ ICRH</li> <li>◆ IG</li> <li>◆ IGH</li> <li>◆ IHSPR</li> <li>◆ III</li> <li>◆ IMHA</li> <li>◆ INMHA</li> <li>◆ INMD</li> <li>◆ IPPH</li> </ul>
<b>Infectious Disease</b>	III, in collaboration with <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IAPH</li> <li>◆ IHSPR</li> <li>◆ INMHA</li> <li>◆ IPPH</li> </ul>
<b>Mental Health</b>	INMHA, in collaboration with <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IAPH</li> <li>◆ IGH</li> <li>◆ IHSPR</li> <li>◆ IHDCYH</li> <li>◆ IPPH</li> </ul>
<b>Obesity</b>	INMD, in collaboration with <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IA</li> <li>◆ IAPH</li> <li>◆ ICRH</li> <li>◆ IGH</li> <li>◆ IHDCYH</li> <li>◆ IPPH</li> </ul>

## PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE (PAA) CROSSWALK

In CIHR's Management Accountability Framework (MAF) assessment that was completed in Spring 2007, it was indicated that the CIHR's PAA structure should be revised to further clarify and differentiate the various CIHR funding programs.

In response to this concern, CIHR's Senior Management, including representatives from the 13 Institutes, reviewed and updated the PAA structure to help guide business planning across the organization. The modifications included rewording the three strategic outcomes to better reflect the research undertaken; creating three new sub-activities to differentiate CIHR's programs under the Open Research program activity and adding the earmarked targeted research programs and strategic and large research initiatives under the Strategic Research program activity.

The new PAA structure, effective 2008-2009, has three high-level strategic outcomes that are broken down into 8 major programs, which are further broken down into 19 sub-activities.

A diagram of the new PAA structure, as well as the specific risks and challenges related to each strategic outcome, are also included in Section II of this document.

## VOTED AND STATUTORY ITEMS DISPLAYED IN THE MAIN ESTIMATES

<b>Vote or Statutory Item</b>	<b>Truncated Vote or Statutory Wording</b>	<b>2008-2009 Main Estimates (in millions)</b>	<b>2007-2008 Main Estimates (in millions)</b>
20	Operating Expenditures	42.9	42.4
25	Grants	881.3	822.5
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	4.4	4.6
	<b>Total Department or Agency</b>	<b>928.6</b>	<b>869.5</b>

The increase of \$58.8 million in Vote 20 is due to numerous funding announcements made since the approval of the 2007-2008 Main Estimates, as follows: In its 2007 *Federal Budget*, the Federal Government announced a permanent \$37 million base budget increase for CIHR, which was allocated fully to the CIHR Grants Vote for 2008-2009. Also as part of the 2007 Federal Budget, the Federal Government announced approximately \$7.9 million in new funding for CIHR for the Canada Graduate Scholarships Program. In addition, CIHR will receive some incremental program funding increases in 2008-2009 to various Grants and Awards programs, as previously approved by the Treasury Board, including for HIV/AIDS programs (\$3.2 million), Pandemic Preparedness (\$2.9 million), Fabry's Disease (\$0.8 million), as well as increased transfers from the Public Health Agency of Canada for Master's in Public Health Awards (\$0.6 million) and Influenza Research (\$0.156 million). In 2008-2009, CIHR will also receive additional grant monies for the International Polar Year (\$3.8 million) and for the National Anti-Drug Strategy (\$0.94 million). CIHR has also re-profiled \$0.5 million of its 2007-2008 Canada Graduate Scholarship funding to 2008-2009, and will receive net Grant funding transferred from other departments totalling approximately \$0.98 million in 2008-2009.



# DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING TABLE AND FULL TIME EQUIVALENTS (FTE)

	<i>Forecast Spending 2007-2008</i>	<i>Planned Spending 2008-2009</i>	<i>Planned Spending 2009-2010</i>	<i>Planned Spending 2010-2011</i>
	<i>(in millions)</i>			
Fund Research (Based on the 2007-2008 PAA structure)	493.5	0.0	0.0	0.0
1.1 Open Research	0.0	462.6	464.3	464.3
1.2 Strategic Priority Research	0.0	122.6	104.6	107.4
2.1 Researchers and Trainees	203.6	196.1	200.6	201.0
2.2 Research Resources and Collaboration	70.0	50.9	49.5	49.5
2.3 National and International Partnerships	28.1	25.2	25.2	25.2
2.4 Ethical, Legal and Social Issues	6.3	2.9	3.0	3.0
3.1 Knowledge Translation of Health Research	40.7	40.8	41.1	41.1
3.2 Commercialization of Health Research	27.3	27.5	26.7	26.7
Budgetary Main Estimates (gross)	869.5	928.6	915.0	918.2
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0.0	0.0	0.0	0.0
	869.5	928.6	915.0	918.2
Less: Respendable revenue	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total Main Estimates</b>	869.5	928.6	915.0	918.2
<i>Adjustments:</i>				
<i>Supplementary Estimates:</i>				
Centres of Excellence for Commercialization	73.5	-	-	-
Permanent budget increase as per Federal Budget**	37.0	-	-	-
Canada Graduate Scholarships Program**	4.0	-	-	-
Funding for International Polar Year 2007-2008**	3.8	-	-	-
Transfers from Other Government Departments to fund Strategic Priority Research	2.2	-	-	-
Operating budget carry-forward – 2006-2007	2.1	-	-	-
Funding to increase Evaluation Capacity**	0.3	-	-	-
Funding to increase Internal Audit Capacity**	0.2	-	-	-
Funding for Anti-Drug Strategy**	0.1	-	-	-
Transfer of funds to IDRC for Teasdale-Corti**	(0.5)	-	-	-
<i>Total Adjustments</i>	122.7	0.0	0.0	0.0
<b>Total Planned Spending</b>	992.2	928.6	915.0	918.2
Less: Non-Respendable revenue	(2.8)	(2.9)	(2.9)	(2.9)
Plus: Cost of services received without charge	5.5	5.2	5.2	5.2
<b>Net cost of Program</b>	994.9	930.9	917.3	920.5
Full Time Equivalents	441	458	456	455

\*\* Note: These items represent multi-year funding included as "Planned Spending" for 2008-2009 and beyond (if applicable) in the table above.



As demonstrated in the table, in the absence of new funding, CIHR's planned spending will decrease slightly over the next three years. The decrease is due to the fact that funding for the Centres of Excellence for Commercialization and Research (\$73.5 million) was solely approved for the 2007-2008 fiscal year. Also, the funding under the Expensive Drugs for Rare Diseases Initiative (funding of \$12.8 million in 2008-2009) will be sunsetting following the 2008-2009 fiscal year.

### 3. CIHR'S BUSINESS

#### CIHR'S CORE ACTIVITIES

CIHR activities include the funding, coordination and promotion of health research through open competitions, strategic initiatives, and knowledge translation. CIHR also manages, with other federal agencies a number of programs, including the Networks of Centres of Excellence program, Canada Research Chairs, and Canada Graduate Scholarships.

CIHR invests a significant portion of its budget on research grants and personnel support awards in open competitions, enabling individual researchers or groups of investigators to identify research areas that they consider to be of importance. The remainder of the CIHR budget is invested in strategic research which is research directed towards specific topics identified by CIHR's Institutes following broad consultation with their respective research community. CIHR's Institutes' practices for establishing strategic research priorities, for example through their Advisory Board, is previously described in section *Organization Information* above.

CIHR provides a range of career and training programs to support health researchers across all disciplines, building capacity in those areas where needs are identified. CIHR also develops and supports innovative training programs that promote a multidisciplinary approach to understanding health and disease. Equally important, CIHR also contributes to improved research ethics policies and practices in Canada and internationally.

CIHR has established many new initiatives in the past seven years, almost all in partnership with other stakeholder organizations, to realize the potential of research to improve the health of Canadians, strengthen Canada's health care system, and contribute to Canada's knowledge-based economy. They include:

- ◆ Programs to assist researchers in translating their discoveries to applications in the marketplace, and to engage communities across Canada in health research;
- ◆ Strategic initiatives that address emerging health threats and other important issues of concern to Canadians, such as obesity, cancer and mental health; and
- ◆ Innovative training initiatives that will support the next generation of health researchers and provide them with the training they need in a collaborative, interdisciplinary research environment.

#### WORLD CLASS RESEARCH THROUGH CIHR'S PEER REVIEW PROCESS

Applications submitted to CIHR undergo rigorous peer review on a competitive basis by committees of experts in the field. These experts examine proposals with respect to their significance in advancing knowledge and promoting the health of Canadians. They also assess them on the basis of innovation and feasibility of technical approach. The qualifications and track record of the researchers and the availability of the resources and expertise necessary for the

proposed studies are also examined. Through a process of consensus, the committee arrives at a numerical rating that reflects the quality and merit of each proposal. As a result, only those that meet internationally accepted standards of excellence are funded.

## KNOWLEDGE TRANSLATION AND COMMERCIALIZATION

A key part of CIHR's mandate, knowledge translation (KT), is a dynamic and iterative process that includes synthesis, dissemination, exchange and ethically sound application of knowledge to improve the health of Canadians, provide more effective health services and products, and strengthen the Canadian health care system. This process takes place within a complex system of interactions between researchers and knowledge users which may vary in intensity, complexity and level of engagement depending on the nature of the research and the findings as well as the needs of the particular knowledge user.

Through the work of the Knowledge Translation Portfolio, and the CIHR Institutes, CIHR aims to foster and enhance knowledge to action within and outside CIHR.

This is accomplished through funding of knowledge translation research and activities; facilitation and management of partnerships that can accelerate knowledge translation; and development of measurement, analysis and evaluation policies, frameworks and tools to assess the outcomes and impacts of CIHR-funded research.

Commercialization is an integral part of KT. Health-related companies, including biotech companies, have more than \$20 billion in revenues each year. CIHR has developed a coherent suite of programs to help move research discoveries from the academic setting to the marketplace. CIHR's Commercialization and Innovation Strategy builds on work done to date, and fills the identified gaps in moving discovery to the marketplace.

## CIHR'S PARTNERSHIPS

Partnerships are integral to the success of CIHR. This is reflected in the *CIHR Act* which identifies partnering activities as one of the ways that CIHR can achieve its objective to excel in the creation of new knowledge and its translation into improved health for Canadians. The Science and Technology (S&T) Strategy reinforces this directive for us to promote excellence, focus on priorities and enhance partnerships.

Moving forward, CIHR is committed to encouraging even greater involvement from CIHR's partners and to strengthen our partnership practices. As such, CIHR is developing a comprehensive action plan that focuses on increased consultation with partners on issues of common concern, more effective communications and better internal coordination. These activities are meant to enhance the important partnership work of the Institutes and to eliminate duplication for the partners.

Since its inception, CIHR has developed strategic partnerships with a range of organizations, including other federal government departments and agencies including the National Sciences and Engineering Research Council of Canada (NSERC) and the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC), provincial research funding agencies and relevant provincial and territorial departments, health charities, professional associations, other non-governmental organizations, and industry. CIHR's partners help set research priorities, share best practices in research and peer review, build research capacity, ensure that the application of

knowledge is used appropriately to improve health of Canadians and make more effective use of resources for research. In 2008-2009, CIHR will continue to expand its partnership base by reaching out to appropriate stakeholders to ensure it responds to the needs of the health research community.

The President's Voluntary Health Sector Committee continues to be an important venue to strengthen and build the relationship between CIHR and voluntary sector partners, including the health charities. CIHR works closely with the Health Charities Coalition of Canada (HCCC) to address research issues of common interest. A minimum of two meetings per year are organized and are co-chaired by HCCC and CIHR.

The Forum of Health Research Funders is a new initiative that brings together the major health research funders in Canada, including the health charities and the National Alliance of Provincial Health Research Organizations (NAPHRO). The goal of this forum is to discuss issues of common concern, share information on best practices, communicate new initiatives and identify opportunities for potential collaboration. Members meet a minimum of twice per year and develop working groups as needed to work on specific tasks between meetings. There is no designated authority within the group and the role of co-chair is rotated for each meeting. Secretariat support is provided by CIHR.

Another new area of partnership activity for CIHR is to begin to look at the Canadian public as an important partner that can help to inform the health research agenda. As such, CIHR is developing a Citizen Engagement framework to enhance its consultations with the public, to synthesize the results of the consultations and to integrate the results into CIHR's strategic decision-making.

The outcomes of these partnership activities are well-integrated research programs, increased collaboration and synergies amongst all the players in the health research field. Working with approximately 350 organizations from all three sectors, CIHR has been able to leverage over \$558 million in additional health research funding since its inception. This figure does not include the important non-financial contributions which partners bring such as access to professional networks, shared tools as well as other in-kind resources.

## INTERNATIONAL COLLABORATIONS

The government of Canada's new Science & Technology (S&T) Strategy – *Mobilizing Science and Technology to Canada's Advantage* - sets out a comprehensive, multi-year science and technology agenda for Canada. The Strategy's international dimension emphasizes the importance of international strategic partnerships and alliances if Canada is to be well connected to the global supply of ideas, talent and technology. CIHR places emphasis on both these requirements as core aspects of the way CIHR does business. In May 2007, the three federal Granting Councils released a joint statement on the Government of Canada's new S&T Strategy, committed to strengthening joint efforts to address the knowledge, people and entrepreneurial advantages. CIHR, NSERC and SSHRC (the tri-council agencies) are committed to work in close collaboration to develop new internationally focused initiatives, while integrating an international dimension into their existing programs.

From CIHR's inception, international cooperation has been integral to its vision. To date, CIHR has established and co-funded over 150 partnerships with sister organizations in various countries in Africa, Asia-Pacific, Europe and the Americas. Through bilateral collaborations with leading health



research organisations in various countries, including Australia, China, Finland, France, Germany, India, Ireland, Italy, Japan, Mexico, New Zealand, Russia, United Kingdom, and the USA, CIHR has been able to leverage additional health research funding. CIHR's extensive suite of international partnerships and collaborations have led to cutting-edge science, and contributed to improved health outcomes and economic opportunity for Canadians, while profiling Canada as a partner of choice on the international scene.

CIHR has several ongoing international collaborations. Examples of activities that will continue through 2008-2009 include the following:

- ◆ CIHR and Instituto Superiore di Sanitas (ISS), Italy's Institute for Public Health Research recently signed a Memorandum of Understanding (MOU) with the goal to enhance and expand Canada-Italy cooperative efforts in health research. ISS and CIHR will seek to develop collaborative projects in four specific areas: cancer, stem cells, infectious diseases, and vaccines.
- ◆ CIHR has partnered with China's Ministry of Education to jointly support the *Canada-China Norman Bethune Health Research Scholarships Program*, a unique scholarship program that will enable outstanding young Chinese researchers to pursue health research in Canada under the mentorship of leading Canadian health researchers. Up to 30 scholarships will be offered annually to students from China to pursue PhDs in broad areas currently funded by CIHR at Canadian universities and their affiliated institutions.
- ◆ In an effort to facilitate Canadian health researchers' participation in the European Union's Framework projects, CIHR has partnered with sister granting councils and other federal science-based departments and agencies to support the European Research Area-Canada (ERA-CAN) program. The ERA-CAN program aims to pave the way for an increase in the quality, quantity, profile and impact of S&T cooperation between Canada and the European Research Area. CIHR will continue to facilitate Canada-Europe health research collaborations through the ERA-CAN program.
- ◆ CIHR and the National Science Foundation of China (NSFC) have maintained a strong collaborative relationship since the signing of the CIHR-NSFC MOU and the establishment of the *Canada-China Health Research Initiative* in 2005. To date the NSFC and CIHR (INMHA, IHDCYH, III, IG, INMD, ICRH, IA and IGH) have funded 35 joint projects involving teams of leading Canadian and Chinese researchers in various areas of health research. In 2008-2009, CIHR and the NSFC will fund up to 20 joint projects in a variety of health research areas.
- ◆ In 2008-2009, CIHR will continue to expand its global health research funding through its partnership with the Bill and Melinda Gates Foundation and the Wellcome Trust. As the only Canadian government organization participating as a funding partner in this innovative initiative, CIHR will continue to support the Grand Challenges in Global Health Initiative, an initiative that seeks to develop scientific or technological innovation that would remove critical barriers to solving health problems in the developing world.
- ◆ CIHR's 13 Institutes will continue to nurture, develop and maintain strong collaborative linkages and partnerships with international counterparts in health research areas of mutual interest and benefit. For example: in China (neuroscience, maternal and child health, cardiovascular disease, genetics, diabetes and obesity, infection and immunity,

gender and health, and aging); Japan (neuroscience, maternal child and youth health, aging); Germany (infections and immunity); Italy (cancer, infection and immunity, genetics); Mexico (tuberculosis, influenza); Australia and New Zealand (Aboriginal peoples' health); the U.S. (mental health, heart/lung/blood); and India (chronic and life-style diseases).

In 2008-2009, CIHR will continue to build international partnerships and alliances to support international research collaborations and training schemes, with the goal of ensuring that Canada is on the leading edge of health research developments.

#### 4. MOVING FORWARD: BLUEPRINT FOR HEALTH RESEARCH AND INNOVATION

CIHR launched its first strategic plan: *Investing in Canada's Future: CIHR's Blueprint for Health Research and Innovation* in January 2004. The plan sets out five key areas where CIHR will focus over the period 2003-2004 to 2007-2008:

1. strengthen Canada's health research communities;
2. address emerging health challenges and develop national research platforms and initiatives;
3. develop and support a balanced research agenda that includes research on disease mechanisms, disease prevention and cure, and health promotion;
4. harness research to improve the health status of vulnerable populations; and
5. support health innovations that contribute to a more productive health system and prosperous economy.

In 2008-2009, CIHR will complete the *Blueprint* renewal process, as described in Section IV of this report.

#### 5. MANAGING RISKS AND CHALLENGES

##### RISK MANAGEMENT

CIHR seriously continues assessing opportunities, challenges and risks at three levels: strategic, programmatic and corporate. For environmental scanning and response development at a strategic level, each of the 13 Institutes refers to its Advisory Board to provide a wide variety of perspectives on health and health research issues. These boards identify threats to the health of Canadians and opportunities for rapid advances in health knowledge and develop strategic research initiatives in response. At the programmatic level, CIHR assesses the opportunities and risks associated with different types of research and designs appropriate research funding mechanisms. At the corporate level, CIHR is working towards a framework for integrated risk management, and the corporate planning process involves the identification and assessment of risks on an annual basis.

In 2008-2009, CIHR plans to define its corporate risk profile in support of its risk management framework objective.



## CHALLENGES

Research takes time and a sustained investment. A large portion of the CIHR budget is committed to grants and awards that extend over three to five years. CIHR is continually challenged by the need to provide this longer term funding while maintaining its capacity to fund new projects. To mitigate this risk, CIHR has introduced investment modelling to better forecast the future impacts of funding decisions and the concept of “steady-state” dynamics to ensure relative stability in the number of applications funded and success rates across time.

Evaluating the results and outcomes of CIHR's funded research is challenging as linkages between health research inputs, outputs and impacts are difficult to trace when knowledge develops incrementally over time and through multiple channels. Attribution of credit for research impacts can also be complex, as impacts often result from a number of research projects carried out or funded either collaboratively or independently in the same and/or different countries. In addition, the application of research findings is influenced by a variety of contextual factors. CIHR's approach focuses on measurement of impact with the recognition that certain impacts will not easily be attributable to specific organizations or activities.

One critical consequence of this challenge of measuring impacts is that CIHR lacks all the information and evidence it requires to optimize its programming and allocate its resources. To mitigate this risk CIHR has invested heavily in its evaluation and analysis capacity and this is starting to yield tangible returns. For example, in 2008-2009 CIHR will be implementing its End of Grant Reporting policy that will require researchers to document the impacts that their research has had in terms of science and influence on health care providers and health policy makers. Moreover, *Blueprint II* will refine CIHR's objectives and provide a framework to guide future programming choices and resource allocation.

CIHR is also challenged by increasing application pressure and the increasingly high quality of individual grant applications. To maintain excellence, CIHR will continue to rely on peer review to assess applications – the internationally-recognized gold standard methodology. This growth in demand for CIHR resources is more than a reflection of the strength Canada enjoys in health research excellence. From 1998 to 2004, the size of Canada's university faculty grew by over 18%. At the same time, federal programs, such as the Canada Research Chairs (CRC) program and the Canada Foundation for Innovation (CFI), have significantly invested in health research infrastructure and in attracting leading researchers to Canada. CIHR (in collaboration with the other two granting councils and the CFI), recently commissioned a study on this “Balance of Funding” issue. The study examined how investments in research, infrastructure and operations are inter-related and how these should be co-ordinated in order to maximize benefits. Getting this balance correct will certainly help CIHR meet the needs of Canada's health research community and realize its mandate for excellence.

## Summary Information

### FINANCIAL RESOURCES (IN MILLIONS)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$928.6	\$915.0	\$918.2

### HUMAN RESOURCES<sup>1</sup>

2008-2009	2009-2010	2010-2011
458	456	455

### DEPARTMENTAL PRIORITIES

Priority	Type	Programs	Planned Spending (in millions)		
			2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011
<b>Strategic Outcome:</b> Advances in Health Knowledge – <i>Canadian health research advances health knowledge and is responsive to current opportunities and priorities</i>					
<b>Strategic Priority #1: Research</b> Advance health knowledge, through excellent and ethical research, across disciplines, sectors, and geography.	Ongoing	1.1 Open Research	\$462.6	\$464.3	\$464.3
		1.2 Strategic Priority Research	\$122.6	\$104.6	\$107.4
<b>Strategic Outcome:</b> People and Research Capacity – <i>A strong and talented research community with the capacity to undertake health research</i>					
<b>Strategic Priority #2: Researchers</b> Develop and sustain Canada's health researchers in vibrant, innovative and stable research environments.	Ongoing	2.1 Researchers and Trainees	\$196.1	\$200.6	\$201.0
		2.2 Research Resources and Collaboration	\$50.9	\$49.5	\$49.5
		2.3 National and International Partnerships	\$25.2	\$25.2	\$25.2
		2.4 Ethical, Legal and Social Issues (ELSI)	\$2.9	\$3.0	\$3.0
<b>Strategic Outcome:</b> Knowledge Translation and Commercialization – <i>Health research is translated and adopted into practice, programs and policies that offer more effective health services and products, a strengthened health care system, and the improved health of Canadians.</i>					
<b>Strategic Priority #3: Knowledge Translation</b> Catalyze health innovation in order to strengthen health and the health care system and contribute to the growth of Canada's economy.	Ongoing	3.1 Knowledge Translation of Health Research	\$40.8	\$41.1	\$41.1
		3.2 Commercialization of Health Research	\$27.5	\$26.7	\$26.7

<sup>1</sup> All references to human resources are for Full Time Equivalents (FTEs), unless otherwise noted.

***SECTION II –  
ANALYSIS OF PROGRAM  
ACTIVITIES BY STRATEGIC  
OUTCOME***

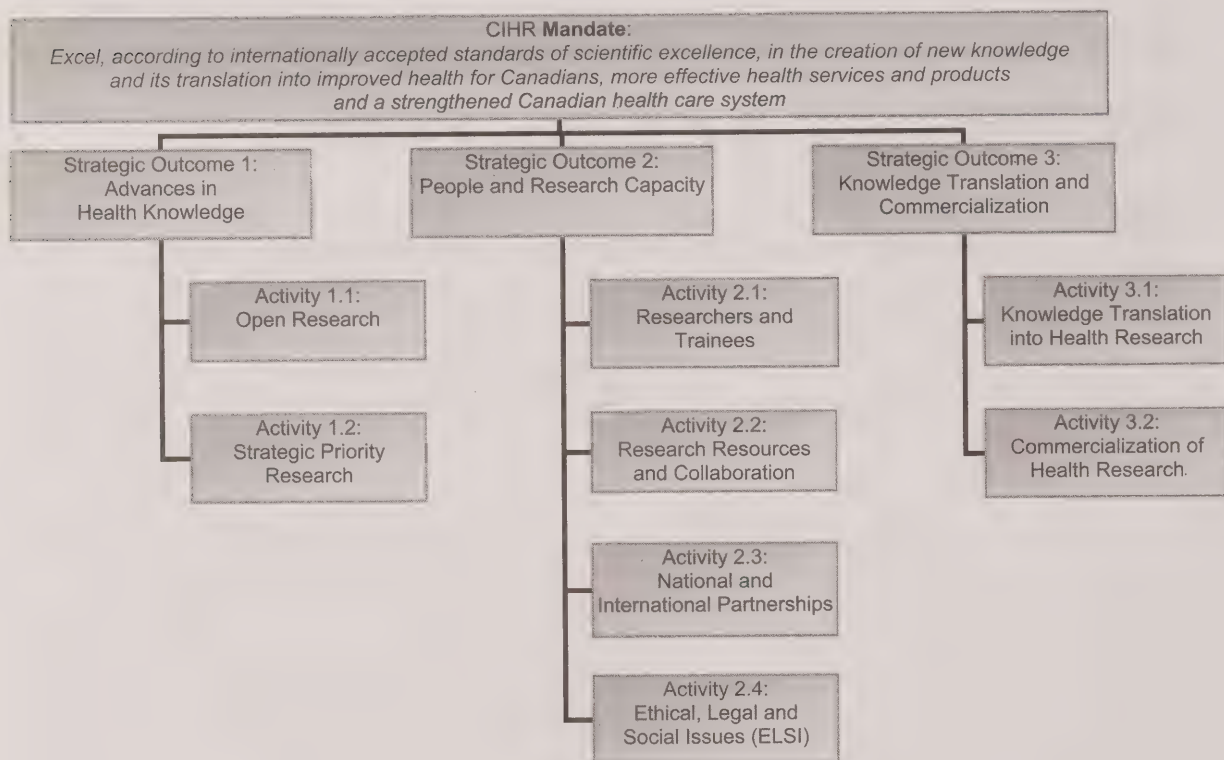
---



## Introduction

CIHR's revised Program Activity Architecture (PAA) effective 2008-2009 is shown in Figure 3. The PAA consists of three strategic outcomes and the key program activities (and sub-activities) that report them. The information on CIHR's planned programs and activities presented in the following pages is organized according to this structure.

Figure 3:





# 1. Strategic Outcome: Advances in Health Knowledge

CIHR's Strategic Outcome 1.0 ensures that:

*the Canadian health research advances health knowledge and is responsive to current opportunities and priorities*

<b>Expected Result</b>	<b>Indicators</b>
New health research knowledge available in areas of opportunity and priority.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Canadian ranking in health research expenditures compared to international levels.</li> <li>♦ Changes in health practices, programs or policies informed by CIHR-funded research, improvements in service delivery or health informed by CIHR-funded research.</li> <li>♦ Research or research agendas informed by CIHR-funded research in Canada or internationally.</li> <li>♦ Number of publications and patents resulting from CIHR-funded research.</li> </ul>

CIHR supports the development of new knowledge through health research across all disciplines that are relevant to health. Throughout 2008-2009 and beyond, CIHR will continue to support health research in order to create health knowledge responding to opportunities and priorities.

## 1.1 PROGRAM ACTIVITY: OPEN RESEARCH

### FINANCIAL RESOURCES (IN MILLIONS)

<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
\$462.6	\$464.3	\$464.3

### HUMAN RESOURCES

<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
228	232	231

### PROGRAM SUMMARY

Open research enables the conduct of health research in emerging areas of science across all disciplines that are relevant to health. This is achieved through managing and launching competitions, based on internationally accepted standards of scientific excellence and a peer review process, to fund grants open to all areas of health research.



<b>Expected Results</b>	<b>Indicators</b>
Excellent health research conducted responding to best researcher ideas, through effective funding programs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Success of CIHR research programs including results, awareness and satisfaction levels.</li> <li>♦ Proportion of overall expenditures from CIHR grants budget.</li> </ul>
<b>Link to Priority</b>	
Strategic Priority #1: Research - <i>Advance health knowledge, through excellent and ethical research, across disciplines, sectors, and geography.</i>	

## DESCRIPTION OF KEY PROGRAMS AND SERVICES

Research driven by the creativity of individuals lies at the heart of Canada's health research enterprise. CIHR encourages and promotes excellence in research, as judged by peers, recognizing that innovative research drives progress and ensures a continuous flow of fresh insights. Over the next three years, CIHR will reinforce its commitment to research excellence by directing the majority of its base budget to grants and awards in support of investigator-initiated research programs that address significant questions in biomedical and clinical research as well as in the areas of health systems and population and public health research.

### Funding Excellence in Health Research: CIHR's Open Operating Grants Program

The Open Operating Grant Program provides operating funds to support research proposals in all areas of health research. This program, which supports excellence in research as evaluated through the peer review process, is the foundation of CIHR's programming. Competitions are held each March and September with an open call for investigator-initiated research proposals, with no restrictions on areas of research, team size/composition, or maximum level of requested funds.

This program represents CIHR's single largest investment, with a 2008-2009 program budget accounting for more than half of CIHR's grants and awards base budget. This program encourages Canadian health researchers to pursue their very best ideas, define and pursue the mode of research best suited to advance those ideas, and to pursue the opportunities most likely to maximize the impact of their work. This program recognizes the reality that the pursuit of excellence in research, as judged by peers, is a powerful source of inspiration. This program is an important part of CIHR's mandate and has been applauded by governments and research funding agencies worldwide.

In 2008-2009, **INMHA** will begin funding its Planning & Development for Mental Health in the Workplace initiative. This partnership will involve co-funding with the Health Canada's Employee Assistance Services Bureau, Alberta Centre for Child, Family and Community Research, BC Mental Health and Addictions Research Network, IHDCYH, IHSPR and will offer 1 year funding for grants.

In 2008-2009 CIHR will continue to reinforce its long-term commitment to this program through maintaining a budget of at least \$378 million, making improvements to the peer review process that supports it, and improving multi-year planning to ensure that new ideas and new researchers are given the opportunity to flourish with each annual competition cycle.

### Randomized Controlled Trials Program

The Randomized Controlled Trial (RCT) program, with a 2008-2009 budget of \$30.7 million, supports experiments involving groups of randomly assigned human subjects to receive or not receive one or more interventions that are being compared. The results are analyzed by

comparing outcomes within and among the groups. This program provides high quality evidence on the efficacy and effectiveness of interventions in health and health services.

The main function of the RCT unit is to manage the open research competition cycle of submissions to its annual competitions. The specific functions carried out by the unit are: overseeing application processing, competition management and post-award administration; staffing the peer review panels; coordination and management of the Under Continuing Review (UCR) process; and coordination and management of Randomized Controlled Trial Registration Initiative. Closely linked to the main business of this unit is managing oversight of high risk trials, and managing a mentoring program. Oversight is the process whereby CIHR sits as an *ex officio* member of a trial's Steering Committee. In this position CIHR can serve as a resource to the investigators on matters of agency policy and procedure. As well, CIHR will have early awareness of successes or problems in the execution of the funded work.

For 2008-2009, a recently established RCT Working Group, chaired by Dr. Michael Kramer, will be submitting a report designed to improve the functions of the RCT program. For example, some recommendations will focus on how to enhance the proportion of applications that are funded and mechanisms to enhance promotion of the results of completed trials.

### Team Grant Program

The Team Grant program supports large teams of talented and experienced researchers conducting high-quality research in all areas of health research and providing superior research training and mentorship. The program emphasis is on the production of new knowledge through collaborative problem-based research involving teams of at least three principal investigators. These results will be realized more rapidly and more efficiently through the CIHR Team Grant program than if the researchers were to be funded as a series of separate operating grants.

In 2008-2009, through the third annual call for proposals CIHR will fund approximately 10 new teams focused on resolving health issues of high importance to Canadians. Biennial competitions are planned hereafter. In addition to the open or "untargeted" team grant program, targeted competitions for teams and emerging teams continue to be launched to encourage researchers to join together into unique teams to focus on resolving some of the most difficult and complex health problems, including pandemic preparedness, clinical imaging, and injury prevention, treatment and control.

In 2008-2009, **IAPH** will finalize its Suicide Prevention initiative. This partnership with Health Canada's First Nation and Inuit Health Branch and INMHA will fund grants in the area of suicide prevention targeting aboriginal people with an emphasis on a multidisciplinary approach.

## 1.2 PROGRAM ACTIVITY: STRATEGIC PRIORITY RESEARCH

### FINANCIAL RESOURCES (IN MILLIONS)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$122.6	\$104.6	\$107.4

### HUMAN RESOURCES

2008-2009	2009-2010	2010-2011
60	52	53

### PROGRAM SUMMARY

Funding strategic priority research enables CIHR to address strategic health opportunities, threats and challenges to Canadians, identified in consultation with health research partners and aligned with government priorities. This is achieved through managing and launching competitions to fund grants in targeted priority health research areas.

<b>Expected Results</b>	<b>Indicators</b>
Excellent health research conducted responding to research priorities, through effective funding programs.	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ Success of CIHR research programs including results, awareness, and satisfaction levels, and appropriateness of priorities.</li><li>♦ Proportion of overall expenditures from CIHR grants budget.</li></ul>
<b>Link to Priority</b>	
Strategic Priority #1: Research - <i>Advance health knowledge, through excellent and ethical research, across disciplines, sectors, and geography.</i>	

### DESCRIPTION OF KEY PROGRAMS AND SERVICES

CIHR commits approximately 30% of its grants and awards base budget to its various strategic initiatives. These strategic initiatives respond to health challenges that are relevant to government priorities and are of high priority to Canadians.

#### Strategic Priority Operating Grant Program

The Strategic Priority Operating Grant Program is led by CIHR's 13 Institutes and funds operating grants to support research in priority areas to address strategic health opportunities, threats and challenges to Canadians. These strategic priority research areas are identified by the Institutes in consultation with stakeholders from government, health care organizations, patient groups, and industry. Proposals are solicited from researchers by issuing a funding opportunity outlining the specific theme/area where research is needed, at which point each application is reviewed by a peer review committee using specific selection criteria. For 2008-2009, CIHR's Institutes and partners will be funding strategic operating grants in at least 25 different priority areas.



## Large Strategic Initiatives Program

The Large Strategic Initiatives program supports operating funds for large strategic initiatives, which involve a joint, cross-cutting effort involving two to thirteen of the CIHR Institutes. These strategic research initiatives are identified by the Institutes in consultation with stakeholders from government, health care, patient groups, and industry.

CIHR's Strategic Plan, *Blueprint*, calls upon the organization to develop national research platforms and initiatives. CIHR's Governing Council has identified a number of partnered, long-term strategic initiatives to pursue in order to address Canada's health research priorities, such as the following three examples.

### Clinical Research Initiative

The priorities of the Clinical Research Initiative (CRI) for 2008-2009 include:

- ◆ Developing and sustaining the entire career path of clinical researchers through the provision of career and salary awards;
- ◆ Building on and improving clinical research networks to better provide linkages amongst researchers to share expertise and infrastructure;
- ◆ Continuing to develop the Clinical Research Operational Training program, to provide a minimum standard of training in Good Clinical Practice and Ethics, for example, to improve the quality of clinical research in Canada and;
- ◆ Raising the collective awareness of the importance of clinical research and the impacts this research can have on improving the health care system and the overall health of Canadians.

Also in 2008-2009, CIHR will begin funding Team Grants through the Regional/National Clinical Research Initiatives in partnership with the Canada Foundation for Innovation, with a total value of \$150 million over 5 years. The objective is to strengthen clinical research in Canada in order to accelerate the translation of clinical research discoveries into improved and cost-effective approaches to maintaining health and treating illness, and to provide evidence for sound health policies and an efficient health care system.

In 2008-2009, **ICRH** will begin funding its Network for Cardiothoracic Surgical Investigations in Cardiovascular Medicine initiative. This partnership with the National Heart, Lung and Blood Institute will offer 5-year grants to conduct clinical research in the area of cardiovascular surgery.

### Regenerative Medicine and Nanomedicine Initiative (RMNI)

Since 2004, the RMNI has provided funding for new and emerging areas of integrative research in nanotechnology and regenerative medicine that span the mandate of CIHR (including research into nanomedicine, stem cells, tissue engineering, rehabilitation sciences, and related social, ethical, environmental, economic, and legal issues). The scientific knowledge gained from this initiative includes the regeneration and repair of injured tissues and organs, the development of specialized tools and interventions needed to treat diseases and restore function, and the maintenance of health and the prevention of disease.

This integrative model is unique in the world, and reflects CIHR's mandate to bridge all themes of health research. The hope is that by fostering new multidisciplinary research approaches to health problems - in collaboration with other funding agencies, government departments, NGOs and

industry - CIHR will help modernize the research enterprise in Canada for the benefit of all Canadians.

The priorities of the RMNI for 2008-2009 include:

- ♦ Supporting innovative multidisciplinary research programs through an annual Request for Applications (RFA) competition. CIHR plans to obtain new funding through various sources for an Emerging Team Grant in 2008-2009;
- ♦ Promoting an integrated multidisciplinary research community through targeted workshops and conferences. CIHR plans to continue to support the annual Nanomedicine/Nanoforum meeting in 2008-2009, as well as pursue other opportunities;
- ♦ Developing evaluation and analysis measures for all RMNI funding programs, to measure their effectiveness and to provide guidance in developing new funding opportunities. Both qualitative and quantitative measures will be examined; and
- ♦ Expanding the range of RMNI research funding support by strategically focusing on new research themes with significant partnering opportunities, which includes continuing to seek out new potential funding partners.

#### Canadian Lifelong Health Initiative

The Canadian Lifelong Health Initiative (CHLI) is a groundbreaking set of large cohort studies targeting birth, chronic disease and aging, that will track the health of thousands of Canadians over many years and generate new knowledge of how environmental, social, life-style, genetic and behavioural factors affect health across the lifespan.

The CHLI comprises the Canadian Longitudinal Study on Aging (CLSA). Much of the activity of the CLSA in 2007-2008 focused on its readiness for the CLSA Field Trial in Spring 2008 in view of the launch of the CLSA Comprehensive Study in October 2008.

For 2008-2009, the priorities will be the launch of the CLSA Comprehensive Study in October 2008, governance, training and marketing. More specifically activities will include:

- ♦ Finalizing Standard Operating Procedures (SOPs) and Training Manuals for the cohort participants, nurses, data managers, etc. in time for the launch of the CLSA Comprehensive Study in October 2008;
- ♦ Continuing to work closely with the CIHR Ethics Office (and the CIHR-led CLSA ELSI committee) on any ethical, legal and social (ELSI) issues related to documentation and implementation;
- ♦ Establishing a CLSA Advisory Committee to advise on the implementation and funding strategies of the future phases of the CLSA and to provide guidance, leadership, advice, and recommendations concerning CLSA activities. They may also advise on scientific and methodological aspects of the CLSA;
- ♦ Building awareness and partnerships to exploit CLSA expertise and protocols and to market CLSA to different levels of government, pharmaceutical companies, and research institutes/initiatives. This will require an upgrading of communication efforts and venues. To this end the CLSA principal investigators will follow up on discussions with Canadian Partnership Against Cancer (CPAC), CARTOGENE, University of British Columbia Brain Research Centre, Pfizer and Veterans Affairs. Additionally there will be a need to explore marketing venues beyond existing efforts (CLSA newsletter, coordinating CIHR and McMaster Websites, and the Canadian



Journal on Aging Supplement reporting on CLSA validations and feasibility studies of phase I of the CLSA); and

- ♦ The CLSA Fellowships program will be funding its first fellows. Such awards will build and strengthen expertise in the planning, conduct and analysis of longitudinal studies which assess a broad range of health measures and factors influencing health.

From 2008 to 2013, through the Cognitive Impairment in Aging Partnership, IA will be supporting the *Research to Action Program In Dementia (RAPID): a Network for Translation of Research in Alzheimer Disease and Dementia*. RAPID will build capacity not only among emerging scholars to better translate knowledge to the stakeholder community, but also within the stakeholder community to better use research knowledge. Contributing partners are the Alzheimer Society of Canada, the Ontario Ministry of Health and Long-term Care, AstraZeneca Canada Inc., Pfizer Canada Inc., CIHR Knowledge Translation Branch, IGH, INMHA, and CIHR Ethics Office.

### HIV/AIDS Research Initiative

The HIV/AIDS Research Initiative is supported by a targeted investment aimed at supporting HIV/AIDS research across all pillars of health research. The HIV/AIDS Research Initiative is lead by the CIHR Institute of Infection and Immunity (III) and includes CIHR's involvement in two interdepartmental horizontal initiatives: the *Federal Initiative to Address HIV/AIDS in Canada* and the *Canadian HIV Vaccine Initiative*. Four CIHR Institutes, in addition to III, directly contribute to the design and delivery of the HIV/AIDS Research Initiative through participation in the CIHR HIV/AIDS Research Advisory Committee. These Institutes include IAPH, INMHA, IPPH and IHSPR.

#### *Federal Initiative to Address HIV/AIDS in Canada (Federal Initiative)*

This Federal Initiative is a key component of the Government of Canada's response to HIV/AIDS in Canada. The Federal Initiative launched in 2004-2005, aims to strengthen domestic action on HIV/AIDS, build a co-ordinated Government of Canada approach, and support global health responses to HIV/AIDS. Four federal departments and agencies are responsible for delivering the Federal Initiative, including the Public Health Agency of Canada (PHAC) which acts as the lead department, CIHR, Health Canada and Correctional Service Canada. The Federal Initiative focuses on prevention and access to diagnosis, care, treatment and support for those populations most affected by the HIV/AIDS epidemic in Canada - people living with HIV/AIDS, gay men, Aboriginal people, people who use injection drugs, inmates, youth, women, and people from countries where HIV is endemic.

The long-term outcomes for the Federal Initiative towards which all involved department/agencies are contributing include:

- ♦ Improved health status of persons living with or vulnerable to HIV/AIDS;
- ♦ Reduction of social and economic costs of HIV/AIDS to Canadians; and
- ♦ Global effort to reduce the spread of HIV/AIDS and mitigate its impact.

Within the Federal Initiative, CIHR is responsible for setting priorities for and administering funding for extramural research. In 2008-2009, key activities for CIHR include finalization of a strategic plan to guide the future directions and investments of the Federal Initiative, funding strategic HIV/AIDS research grants and capacity-building grants and awards, as well as designing and launching new strategic research programs in HIV/AIDS.

### Canadian HIV Vaccine Initiative (CHVI)

The CHVI, announced in February 2006, is a collaborative undertaking between the Government of Canada and the Bill & Melinda Gates Foundation to contribute to the global effort to develop a safe, effective, affordable and globally accessible HIV vaccine. Participating federal departments and agencies include PHAC which acts as the lead department, CIHR, Canadian International Development Agency, Industry Canada and Health Canada.

In 2008-2009, the involved departments and agencies will contribute towards the short-term outcomes for CHVI which include increased and improved collaboration and networking, an enhanced knowledge base, and increased readiness and capacity in Canada.

Within CHVI, CIHR provides scientific leadership and strategic guidance through its linkages to the Canadian research community, as well as brings critical expertise in peer review mechanisms and related professional support services to identify and fund eligible HIV vaccine projects.

Key activities for CIHR in 2008-2009 under CHVI include the establishment of strategic research funding programs to advance HIV vaccines research.

### Pandemic Preparedness Strategic Research Initiative (PPSRI)

To ensure that Canada has a coordinated and focused research effort to help prevent or mitigate an influenza pandemic, the Institute of Infection and Immunity (III) established the PPSRI. The PPSRI is supported by the Canadian federal government which announced in May 2006 that it will provide \$21.5 million over five years to support pandemic influenza research.

Guided by its Task Group, the PPSRI's mandate is to identify strategic research priorities and support pandemic preparedness research. The Task Group refined, developed and further prioritized the research areas first identified during the September 2005 Influenza Research Priorities Workshop. The four strategic areas are:

- ◆ *Vaccines and immunization programs:* optimize existing vaccination programs and develop new vaccines and technologies;
- ◆ *The virus:* better understand the biology of the influenza virus and develop rapid diagnostics;
- ◆ *Prevention and treatment:* study modes of transmission, strategies for prevention and optimal use of anti-viral drugs; and
- ◆ *Ethics, legal and social contract:* conduct research in risk communication, resource allocation and the regulatory approval process.

Because it is critical that research addressing these strategic priorities is funded in a timely manner, III has taken a lead role in collaborating with other CIHR Institutes and organizations to initiate funding opportunities for research in these strategic areas.

In 2008-2009, III will finalize its *Influenza Research Network* initiative which is part of the larger *Pandemic Preparedness Strategic Research Initiative*. This collaboration with the Public Health Agency of Canada (PHAC) will fund a 3-year *Influenza Research Network* that will mobilize nation-wide experience and talent in vaccine evaluation. This investment will contribute to the preparedness of the Canadian pandemic and influenza research community and ensure surge capacity and mechanisms for rapid data collection, analysis, and evaluation before and during a pandemic.

In 2008-2009, the PPSRI anticipates making commitments to more than \$17.5 million in pandemic related research. Key activities for 2008-2009 are:

- ◆ To peer review and fund research projects;
- ◆ To develop and initiate strategic funding opportunities;
- ◆ To hold the First Annual Meeting of Researchers and End-users, which will include participation from PPSRI funded researchers, stakeholders and decision makers to review progress on funded projects, research outcomes and consult on future research needs; and
- ◆ To evaluate the implementation phase of PPSRI.

It is anticipated that pandemic research will: help to prevent or mitigate a pandemic; develop better ways to control the spread of influenza; and, provide better treatment to affected individuals. PPSRI will also help develop a strong network of researchers, ensuring Canada has the necessary expertise to respond effectively in the event of a pandemic. This expertise can also be used to assist other countries in crisis.

### Expensive Drugs for Rare Diseases Research Initiative

The Expensive Drugs for Rare Diseases (EDRD) initiative is a targeted investment to increase our understanding of the evidence required to inform public reimbursement decisions for expensive drugs for rare diseases, and to gather additional real-world therapeutic effectiveness information.

This initiative is a joint investment by the Government of Canada, participating provinces, and the private sector in a three-year Canadian Fabry Disease Initiative (CFDI) Study, with the objective of gathering additional real-world therapeutic effectiveness information relating to new enzyme replacement therapies for those afflicted with the rare genetic Fabry Disease.

CIHR is responsible for administering the federal funding to the CFDI Study, and is also collaborating with the Fonds de la recherche en santé du Québec on providing scientific leadership for the EDRD Initiative. In 2008-2009, CIHR will be contributing \$12.8 million for the CFDI Study and for support of an Independent Scientific Oversight Committee. The Committee will monitor, evaluate and communicate publicly the results of the CFDI research.

### National Anti-Drug Strategy Treatment Research Initiative

The National Anti-Drug Strategy Treatment Research Initiative is a targeted investment to support grants for strategic research that will help develop and evaluate drug treatment models and approaches, as part of the Strategy's Treatment Action Plan.

For example, the Institute of Neurosciences, Mental Health and Addiction (INMHA) held a consultation workshop in 2007-2008 where it was decided to launch a Catalyst Grant Program<sup>2</sup> in early 2008 devoted only to research priorities related to treatment of illicit drug addiction:

- ◆ Understanding factors that encourage illicit drug users to accept and engage in treatment;

---

<sup>2</sup> The Catalyst Grant Program provides seed money, on a short-term basis, to support health research activities which represent a first step towards the pursuit of more comprehensive funding opportunities.



- ◆ Treatment modalities related to problematic cannabis use;
- ◆ Substitution therapies and promising interventions that target specific forms of illicit drugs use; and
- ◆ Analysis of the association between the need and the availability of services for drug treatment and the match to best practices.

The deadline for application to this Program is in 2008, and funding is expected to start March 2009. It is expected that up to nine proposals could be funded within the available budget.

A Team Grant Program will also be launched in early 2008. The research priorities will include not only the treatment of illicit drug addiction but also research on alcohol and pharmaceuticals (over-the-counter and prescription) as well as issues related to driving under the influence. Funding for this Program is expected to start in 2009-2010.

\* \* \* \* \*

## **RISKS AND CHALLENGES**

In delivering results related to Strategic Outcome #1, Advances in Health Research, CIHR faces the following risks and challenges:

- ◆ The growing volume of applications and the diversity of CIHR programs is putting pressure on the peer review process;
- ◆ Concurrently, the high volume of applications and limited CIHR funding is resulting in a situation where a large number of high quality proposals cannot be funded; and
- ◆ In addition, the unprecedented expansion of health research capacity across Canada, in particular the investments in state-of-the art infrastructure, is intensifying the demand for CIHR support and the need to better co-ordinate its efforts with other health research funders.

The risk of not adequately addressing these challenges is that CIHR may fall short of providing the strong and diverse research base that is needed for maintaining and improving health and health care in Canada.

CIHR will address these challenges and mitigate these risks with the following strategies:

- ◆ Continuing to conduct rigorous, competitive granting process in which only the very best applications are selected for funding, as evaluated by research experts from Canada and around the world;
- ◆ Reducing the burden on peer review committees by streamlining our business processes, providing clearer objectives and through the application of technology;
- ◆ Informing the research community of funding opportunities through Institute Advisory Boards, delegates in each University, a regular e-bulletin for researchers, and launching them on the CIHR website;
- ◆ Rationalizing our programming and consolidating wherever possible funding opportunities; and
- ◆ Forging productive relationships with all stakeholders and in particular other funders of the health research enterprise. For example, CIHR will work closely with the Canadian Foundation for Innovation and the other two granting councils to determine the optimum mix of funding towards infrastructure, operations and research.

## 2. Strategic Outcome: People and Research Capacity

CIHR's Strategic Outcome 2.0 ensures:

*a strong and talented health research community with the capacity to undertake health research*

<b>Expected Result</b>	<b>Indicators</b>
A strong and talented health research community with the capacity to undertake health research.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Number and types of PhD graduates in Canada by year.</li> <li>◆ Percentage of PhD graduates in Canada planning postdoctoral fellowship, research associateship or occupation in health.</li> <li>◆ Decreased time to completion of degrees compared to general population.</li> <li>◆ Number and types of investigators funded.</li> <li>◆ Rating of adequate resources available for research (infrastructure, resources, hardware, software, people).</li> </ul>

CIHR is committed to strengthening Canada's health research communities by continuing to broaden, deepen and sustain health research excellence. CIHR provides various training and salary programs to support and ensure a strong Canadian health research community that is able to undertake outstanding research in innovative environments.

### 2.1 PROGRAM ACTIVITY: RESEARCHERS AND TRAINEES

#### FINANCIAL RESOURCES (IN MILLIONS)

<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
\$196.1	\$200.6	\$201.0

#### HUMAN RESOURCES

<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
97	100	99

#### PROGRAM SUMMARY

This program enables building the capacity of the Canadian health research community by providing the next generation health researchers with training and development support, and providing highly-qualified health researchers with sustained support for scientific careers in health research. This is achieved through managing competitions and programs to fund salary and training awards for health researchers and trainees.



<b>Expected Results</b>	<b>Indicators</b>
A supply of highly qualified health researchers and trainees is available to conduct excellent research in areas of strength or need as a result of effective funding programs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Success of CIHR-funded salary and training programs including results, awareness, satisfaction levels, and appropriateness of funding opportunities developed for capacity development.</li> <li>♦ Proportion of overall expenditures from CIHR grants budget.</li> </ul>
<b>Link to Priority</b>	
Strategic Priority #2: Researchers - <i>Develop and sustain Canada's health researchers in vibrant, innovative and stable research environments.</i>	

## DESCRIPTION OF KEY PROGRAMS AND SERVICES

### Salary Support and Training Programs

#### Salary Support Program

These programs provide researchers who have reached the stage of independence the opportunity to develop their careers and devote more independent time and effort to initiating and conducting health research by contributing to their salary.

One of CIHR's core objectives is to provide leadership in building capacity within Canada's health research community. This is done through the training and development of researchers, and by fostering the development and ongoing support of scientific careers in health research through the Canada Research Chairs program.

In 2008-2009, CIHR intends to support at least 60 new awards at the New Investigator level, helping to boost the careers of these young researchers.

#### Training Programs

These programs provide support and special recognition to students who are pursuing a PhD degree or for highly qualified candidates at the post-PhD or post-health professional degree stages in Canada or abroad.

In 2008-2009, IGH will be funding awards under the *Ontario Women's Health Council (OWHC) / IGH Joint Program*. This joint program was established to achieve the goal of building women's health research capacity in Ontario. The awards funded under this program create a legacy for the OWHC by seeding women's health research in Ontario, supporting excellent women's health researchers and trainees who will become the next generation of senior-level and independent academics.

Training the next generation of researchers is crucial to the future of health research in Canada. Demographic trends indicate an increasing need for young researchers. In turn, the health care system depends on research for continual improvements. Trainees not only replenish the ranks of independent investigators, but also help to fill the needs of industry for highly qualified personnel and

provide health professionals, financial managers, and policy decision-makers with a research background.

CIHR's regular training awards support more than 2,500 individuals, including undergraduates, Master's and doctoral students, and postdoctoral fellows. CIHR's single largest source of support for research training continues to be its regular research grant programs. With the growth in number and size of these in recent years, there has been a corresponding increase in the number of trainees supported from grants held by researchers, with the current total being more than 5,100. CIHR will continue to explore ways of enhancing the effectiveness and efficiency of these programs.

#### Canada Research Chairs Grants and the Canada Graduate Scholarships Programs

In collaboration with the other two federal granting agencies (NSERC and SSHRC), CIHR will continue to invest in research capacity building through the Canada Research Chairs program and the Canada Graduate Scholarships program in 2008-2009 and beyond.

#### Canada Research Chairs Program

The Canada Research Chairs Program aims to attract and retain some of the world's most accomplished and promising researchers. In 2008-2009 and future years CIHR will continue to provide support for the Chair holders that fall within CIHR's health sciences mandate.

#### Canada Graduate Scholarships (CGS) Program

The Canada Graduate Scholarships (CGS) Program provides financial support to develop future health researchers at both the Master's and doctoral levels in all health related fields in Canada, providing them with an opportunity to gain research experience. The new funding for this program announced in the 2007 Federal Budget will, over three years, double the number of CGS that CIHR can support and allow CIHR to fund approximately 400 additional CGS by 2009-2010.

Also, CIHR will be the lead for the tri-agency evaluation of the Canada Graduate Scholarships program, which supports both Master's and doctoral students. This evaluation will be completed in 2008-2009.

#### Strategic Salary Support and Training Programs

In addition to the open salary and training award programs described above, CIHR's Institutes and partners support additional trainees and independent researchers in areas where they have determined there is a need to attract and support trainees and world-class independent researchers. These strategic priority research areas are identified by the Institutes in consultation with stakeholders from government, health care organizations, patient groups, and industry.

#### Strategic Salary Support Programs

These programs provide researchers who have reached the stage of independence the opportunity to develop their careers and devote more time and effort to initiating and conducting health research by contributing to their salary.

In 2008-2009, IG will be supporting up to another three awards under the *Scriver Family MD/PhD Studentships Program* in partnership with the Canadian Gene Cure Foundation, along with a generous contribution from Dr. Charles Scriver. The specific objective of this award is to further strengthen the Canadian clinical research endeavour by increasing the number of clinician-investigators working within the IG's mandate. Since 2003, IG has supported 16 awards in partnership with the Canadian Genetic Diseases Network and the Canadian Gene Cure Foundation.

### Strategic Training Programs

These programs provide support and special recognition to students who are pursuing a Master's or PhD degree or for highly qualified candidates at the post-PhD or post-health professional degree stages in strategic priority health research areas. These strategic priority research areas are identified by the Institutes in consultation with stakeholders from government, health care organization, patient groups, and industry.

Cutting edge discoveries are made at the intersection of research disciplines. CIHR encourages and supports training programs that prepare young researchers to work effectively with a team of colleagues from various disciplines able to focus multiple talents on a single health issue. CIHR took a bold step in 2001 in an effort to improve the health research training environment and increase health research capacity by launching the Strategic Training Initiative in Health Research (STIHR). STIHR provides funding to innovative, interdisciplinary training programs through a grant to a team of mentors, who must use at least 70 per cent of the grant for the support of trainees. STIHR currently supports more than 1,100 trainees at different levels through training centres across the country. The consensus for the need for this type of training is shown by CIHR's decision, along with partner organizations, to relaunch the STIHR funding opportunity in January 2008. This decision was supported by the preliminary findings of the STIHR program evaluation, of which the final report will be completed in March 2008. The evaluation results and case studies will allow CIHR to further improve the program design and framework for ongoing evaluation.

In addition to providing trainees and independent investigators with salary support, CIHR is committed to helping them develop the skills they require to succeed in the modern research environment. Several Institutes provide their trainees and new investigators interdisciplinary networking opportunities as well as workshops on topics such as building and managing a research team, how to write effective grant proposals, and time management.

In 2008-2009, **IHDCYH** will finalize its *Strategic Initiative on Prevention and Treatment of Intentional and Unintentional Injury*. This partnership with the Public Health Agency of Canada (PHAC), Alberta Centre for Child, Family and Community Research, AUTO21 Centre of Excellence, Canadian Red Cross, Child Welfare League of Canada, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Ontario Neurotrauma Foundation, SMARTRISK, Transport Canada, WorkSafe BC, IA, IGH and IMHA will fund 5-year *Strategic Teams in Applied Injury* with funding to start in 2009-2010.

On a broader front, CIHR is working with NSERC and SSHRC, the Canadian Association for Graduate Studies (CAGS) and the Society for Teaching and Learning in Higher Education (STLHE) to develop a Statement of Principles on Key Professional Skills for New Researchers. Work on this statement was undertaken because the three granting agencies, universities and employers of highly qualified people have become increasingly aware of the importance of professional skills for new researchers including students, postdoctoral fellows and junior faculty members. Individuals often require, as well as advanced research training, appropriate training in professional skills such as communication, interpersonal skills, project management and leadership in order for them to reach their full potential and maximize their contributions to social and economic benefits for Canadians.



## 2.2 PROGRAM ACTIVITY: RESEARCH RESOURCES AND COLLABORATION

### FINANCIAL RESOURCES (IN MILLIONS)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$50.9	\$49.5	\$49.5

### HUMAN RESOURCES

2008-2009	2009-2010	2010-2011
25	25	25

### PROGRAM SUMMARY

This program enables strengthening the health research community's ability to conduct research by supporting research-enabling activities and resources. This includes engaging in collaborative activities such as networking between researchers, as well as providing and maintaining state-of-the-art tools to conduct research such as new equipment, databases and other specialized resources. This is achieved through managing and launching competitions and programs to fund grants that give researchers the resources to better undertake their research.

<b>Expected Results</b>	<b>Indicators</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ High quality research resources are available for excellent health research as a result of effective funding programs.</li> <li>♦ Appropriate resources available that enable adequate research resources for health research.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Success of CIHR-funded research resources and collaboration programs including results, awareness, satisfaction levels and appropriateness of funding opportunities for research resources.</li> <li>♦ Types of support by area of health research (by theme and Institute).</li> <li>♦ Proportion of fundable applications received by CIHR that are funded.</li> <li>♦ Proportion of overall expenditures from CIHR grants budget.</li> </ul>
<b>Link to Priority</b> Strategic Priority #2: Researchers - <i>Develop and sustain Canada's health researchers in vibrant, innovative and stable research environments.</i>	

### DESCRIPTION OF KEY PROGRAMS AND SERVICES

CIHR will continue to provide operational support in 2008 to the Canadian Light Source (CLS), a National Facility in Saskatoon that uses synchrotron radiation to conduct high resolution spectroscopic studies on both chemical and biological materials. The CLS synchrotron has numerous potential applications in biological and medical research, including the determination of molecular structure and the three-dimensional imaging and biological characterization of cells, tissues and whole animals.

CIHR will provide the Structural Genomics Consortium with \$2.5 million in 2008-2009 allowing them to provide researchers from Canada and around the world critical structural information for key molecules.

## 2.3 PROGRAM ACTIVITY: NATIONAL AND INTERNATIONAL PARTNERSHIPS

### FINANCIAL RESOURCES (IN MILLIONS)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$25.2	\$25.2	\$25.2

### HUMAN RESOURCES

2008-2009	2009-2010	2010-2011
12	12	12

### PROGRAM SUMMARY

The purpose of this program is to develop strong national and international partnerships, through CIHR's thirteen Institutes, to advance strategic health research priorities, and leverage funding and expertise for research. These partners include health policy-makers at provincial and federal levels of government, the private sector, and voluntary health organizations from Canada and abroad. This is achieved through funding grants to support Institute activities, managing competitions to fund partnered research projects, and the participation of Canadian scientists in international research collaborations.

In 2008-2009, ICR's *Access to Quality Cancer Care* initiative will support seven grants. This 5-year partnership with Cancer Care Nova Scotia, Cancer Care Manitoba, IAPH, IGH and IHSPR addresses provincial health priorities with respect to access to cancer care.

<b>Expected Results</b>	<b>Indicators</b>
National and international health research agendas are formulated and implemented, and increased relevance and quantity of research is achieved as a result of strong alliances and partnerships.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Success of CIHR-funded partnership research programs including results, awareness and satisfaction levels.</li> <li>◆ Proportion of overall expenditures from CIHR grants budget.</li> </ul>
<b>Link to Priority</b>	
Strategic Priority #2: Researchers - <i>Develop and sustain Canada's health researchers in vibrant, innovative and stable research environments.</i>	

### DESCRIPTION OF KEY PROGRAMS AND SERVICES

CIHR continues to work towards the development of innovative national and international partnerships to increase the quality and quantity of research, as well as to provide operational support, tools and resources to the Institutes to work with their partners in a consistent and transparent manner.



## **Institute Support Grants**

The Institute Support Grant (ISG) program provides funding support to enable Institute activities such as the development of strategic health research priorities and research partnerships with government, health care, patient groups and other stakeholders. These priorities and partnerships, along with Institute-organized conferences, seminars, and workshops, enable the Institutes to support the growth of the research community and plan and launch their various strategic priority research grants and awards programs.

From its inception, CIHR has provided each of its 13 virtual Institutes with a \$1 million support grant annually to facilitate and develop national research networks that link their respective research communities. The Institutes will continue to seek and build upon opportunities to form alliances and networks over the next three years and continue to foster international partnerships which address the research agendas they have established with their communities.

As part of the renewal exercise for the CIHR ISG Program's Treasury Board Terms and Conditions, a detailed review of the virtual Institute funding model was undertaken with results indicating the special requirements and strengths of the virtual model outweighing its challenges.

## **Partnership Programs**

The Partnership program provides grants to enable and support both national and international partnered programs to coordinate health research activities with stakeholders.

### *Regional Partnerships Program (RPP)*

CIHR's Regional Partnerships Program (RPP) promotes health research in provinces that traditionally are not considered as being major centres of health research in Canada. The Program helps build partnerships, and is designed to enable researchers in less populous regions of Canada to meet CIHR's mandate through the creation of new knowledge and its translation into improved health for Canadians.

Under the RPP, research funding and personnel support applications that are judged to be of high scientific merit through peer review, but are below the funding capacity of CIHR's base budget in CIHR regular competitions, are eligible to receive funding if there is a partner to co-fund the proposal.

The ratio of co-funding is 1 CIHR dollar to 1 partner dollar with an annual maximum of \$1 million in CIHR co-funding for each of the four following provinces (Saskatchewan, Nova Scotia, Newfoundland and Manitoba) and \$0.2 million each for two provinces (Prince Edward Island and New Brunswick). CIHR's total annual commitment is \$4.4 million.

In response to a program evaluation conducted in 2005, the program underwent a redesign in 2006-2007. Items such as minimum eligibility requirements for provincial participation and the competition process were more clearly defined. The redesigned program continues to focus on the needs of the six participating provinces, with its inaugural launch in December 2007. Funding opportunities available through RPP are now launched as priority announcements for each individual program type (eg. Operating grant priority announcement, Fellowship award priority announcement, Doctoral research award priority announcement, etc).

Administratively, each province now has an RPP Advisory Board which manages the program at the provincial level. This management includes pre-screening provincial RPP applications against criteria set by each individual province. Plans for 2008-2009 include convening two RPP National Meetings (one in person and the other via teleconference), in order to discuss issues of the programs of common interest.

#### Small Health Organizations Partnerships Program (SHOPP)

The mandate of SHOPP is to foster partnership opportunities with small health charities and not-for-profit organizations with modest health research funding capacity by co-funding training and salary awards. The benefit of this program is that CIHR offers partnership opportunities for small health organizations while working to become more in line with the strategic directions of the Institutes.

An external evaluation of the program was completed in 2007-2008 and demonstrated that this program is meeting the overall objectives of SHOPP; it is benefiting its intended target groups which are small health charities, graduate students/early career stage' researchers and is providing benefits to the partnering organizations and researchers. One of the main challenges is finding researchers interested in very limited areas of research. Plans for 2008-2009 include developing communication strategies to address this challenge and working with partners to integrate the researchers funded by SHOPP into their organizations.

## **2.4 PROGRAM ACTIVITY: ETHICAL, LEGAL AND SOCIAL ISSUES (ELSI)**

### **FINANCIAL RESOURCES (IN MILLIONS)**

<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
\$2.9	\$3.0	\$3.0

### **HUMAN RESOURCES**

<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
2	2	2

### **PROGRAM SUMMARY**

The purpose of this program is to promote and assist the conduct of research on ethical, legal and social issues pertaining to health and health research, and the application of ethical principles to health research. This is achieved through managing competitions to fund grants for research on health-related ethical, legal and social issues, and conducting consultations to foster dialogue and greater engagement.

<b><i>Expected Results</i></b>	<b><i>Indicators</i></b>
Health research conducted more ethically as a result of effective funding programs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Outputs and impacts of funded research.</li> <li>◆ Proportion of overall expenditures for research targeted to strategic areas pertaining to ethical, legal and social issues in the context of health and health research.</li> </ul>
<b><i>Link to Priority</i></b>	
Strategic Priority #2: Researchers - <i>Develop and sustain Canada's health researchers in vibrant, innovative and stable research environments.</i>	

## DESCRIPTION OF KEY PROGRAMS AND SERVICES

CIHR funds research on ethical, legal and social issues (ELSI) related to health and health research. In addition, CIHR engages in inclusive dialogue across sectors, disciplines and communities and pursues public engagement to improve knowledge and understanding of ELSI in the context of health and health research.

### Promoting Research on ELSI Related to Health and Health Research

CIHR and multiple partners promote research on cross-cutting ELSI as an integral part of the national health research agenda. In 2008-2009, CIHR will provide \$2.0 million to support strategic initiatives in this area. CIHR will also support additional research in this area through its open funding competitions, and a number of Institute-sponsored initiatives. By providing this fund, CIHR has signaled a commitment to build capacity among investigators who are poised to conduct research and translate new knowledge in strategically important research areas related to ELSI.

The Ethics Office has committed the following to new funding opportunities in 2008-2009:

- ◆ \$0.225 million to an Operating Grant Priority Announcement, to support excellent applications for research projects in ethics on any relevant research questions within the domains of biomedical sciences, clinical sciences, health services and policy, and population and public health; and conceptual and/or empirical research addressing ethical challenges relevant to CIHR's mandate; and
- ◆ \$0.225 million to a Catalyst Grant RFA to encourage applications from new investigators entering the field of ethics of health and health research, and mid-career investigators interested in transitioning into this field

### Contributing to Broader Health Policy Debate

CIHR is committed to promoting health research that meets the highest international standards of excellence and ethics. CIHR works collaboratively with many partners to develop the highest ethical standards for health research and to see to their application in practice. This includes funding the Canadian Council on Animal Care, in partnership with the NSERC, and the National Council on Ethics of Human Research in partnership with Health Canada. In addition, in 2008-2009, CIHR will continue to build on the work done to date in relevant public policy areas:

- ◆ The launch of the initial implementation phase for CIHR's Best Practices for Protecting Privacy in Health Research, along with ongoing contribution to policy and legislative initiatives at the federal and national level relevant to health research and privacy issues;
- ◆ The implementation of a national policy respecting the appropriate use of placebos in randomized controlled trials; and
- ◆ The implementation of CIHR Guidelines for Health Involving Aboriginal People.

\* \* \* \* \*

## RISKS AND CHALLENGES

In delivering results related to Strategic Outcome #2, People and Research Capacity, CIHR is facing the following risks and challenges:

- ◆ As noted earlier, many high quality applications cannot be funded. Should this situation not improve, the viability of a career in health research could be undermined and CIHR's ability to achieve its mandate to foster excellence could be compromised; and
- ◆ Many research environments remain traditional and do not offer students and researchers the opportunity to learn from colleagues in different disciplines or with expertise in other relevant areas including knowledge translation and ethics.

CIHR will address these challenges and mitigate these risks with the following strategies:

- ◆ Offering prestigious awards and scholarships to the very best students and researchers as a motivating example of excellence;
- ◆ Stimulating the curiosity of young people and their interest in a rewarding career in science and health research;
- ◆ Exploring new programming that better supports researchers through-out their careers, particularly during the initial stages; and
- ◆ Continuing to help foster novel learning environments that are multidisciplinary and hold the promise of accelerating training outcomes.



### 3. Strategic Outcome: Knowledge Translation and Commercialization

---

CIHR's Strategic Outcome 3.0 ensures that:

*health research is translated and adopted into practice, programs and policies that offer more effective health services and products, a strengthened health care system, and the improved health of Canadians*

<b>Expected Result</b>	<b>Indicators</b>
Translation and use of health research takes place as a result of effective funding programs, which can lead to benefits to Canadians.	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Changes in health practice, programs or policies informed by CIHR-funded research, improvements in service delivery or health informed by CIHR-funded research.</li><li>◆ Commercial activity – products (IP), companies and employment generated as a result of CIHR-funded projects.</li><li>◆ Changes in the health and quality of life of Canadians in areas of CIHR investment as a result of CIHR-funded projects.</li></ul>

By supporting knowledge translation (KT), CIHR aims to accelerate the transformation of research results into health benefits for Canadians and an improved health care system. This includes funding knowledge translation research, synthesis, dissemination, exchange and application activities and building knowledge translation networks. KT at CIHR also involves and includes helping to move promising new research breakthroughs toward potential commercial applications.

Throughout 2008-2009 and beyond, CIHR will facilitate the use of relevant health research to improve practice, programs and policies for a productive health system, and to stimulate economic development through discovery and innovation.



### 3.1 PROGRAM ACTIVITY: KNOWLEDGE TRANSLATION OF HEALTH RESEARCH

#### FINANCIAL RESOURCES (IN MILLIONS)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$40.8	\$41.1	\$41.1

#### HUMAN RESOURCES

2008-2009	2009-2010	2010-2011
20	20	20

#### PROGRAM SUMMARY

The purpose of this program is to enable the effective dissemination and exchange of health research knowledge, and the application of health research results and discoveries to lead to improvements in the Canadian health system and overall health of Canadians. This is achieved through managing competitions and programs to fund grants for translating health research discoveries into new or more effective health policy or practice, and for building increased knowledge translation capacity in Canada's health research community.

In 2008-2009, **INMD** will finalize its *Intervention Research on Healthy Living and Chronic Disease Prevention* initiative. This 3-year partnership with the Health Canada's First Nations Inuit Health Branch support prompt initiation of intervention and evaluation research on programs, events, and/or policy changes that have been initiated and with a potential impact on healthy living and chronic disease prevention. Funding of these grants is expected to begin in 2009-2010.

<b>Expected Results</b>	<b>Indicators</b>
Health research is translated more effectively as result of funding programs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Success of CIHR research programs including results, awareness and satisfaction levels.</li> <li>◆ Number, scope and diversity of knowledge translation activities supported by CIHR (and its partners where relevant) or resulting from CIHR activities (e.g. synthesis papers, briefs, participation in policy task forces etc).</li> <li>◆ Number and types of stakeholders as well as types of knowledge translation activities during the research process.</li> <li>◆ Proportion of overall expenditures from CIHR grants budget.</li> </ul>
<b>Link to Priority</b>	
Strategic Priority #3: Knowledge Translation – <i>Catalyze health innovation in order to strengthen health and the health care system and contribute to the growth of Canada's economy</i>	

## DESCRIPTION OF KEY PROGRAMS AND SERVICES

CIHR supports dissemination and use of research knowledge through funding research on knowledge translation and developing tools, programs and strategies.

### Knowledge Translation Programs

The Knowledge Translation program provides grants for effective research on knowledge translation, and to enable the effective dissemination, exchange, synthesis and application of health research results that will lead to improvements in the Canadian health system and improved health for Canadians.

In 2008-2009, **IMHA** will be funding grants in their *Community Alliance in Health Research and Knowledge Exchange on Pain* initiative. This 5-year collaboration with AstraZeneca and INMHA will fund grants to engage active partnerships between research teams and community organizations which will foster high quality research and knowledge translation exchange in research on Pain.

### Supporting Knowledge Translation

CIHR supports two types of KT, *end of grant KT* and *integrated KT*. *End of grant KT* allows the researcher to develop and implement a plan for making knowledge users aware of the knowledge generated through a research project. End of grant activities could include presenting at conferences or publishing in peer-reviewed journals. *Integrated KT* is an integral way of achieving knowledge exchange and application. Potential knowledge users are engaged as partners in the entire research process, from identifying research questions to interpreting, disseminating and applying the research findings.

In 2008-2009, given the increased demand from the researcher community, CIHR will continue to expand its investments in KT through initiatives such as the Knowledge Synthesis Request for Applications (RFA), the annual Knowledge to Action RFA, the Proof of Principle (POP) program, Partnerships for Health System Improvement (PHSI), and the Meeting, Planning and Dissemination (MPD) Grants Program.

### KT Strategy

An integral part of CIHR's mandate, KT is about moving knowledge to action: turning the knowledge gained through health research into improved health for Canadians, more effective services and products, and a strengthened health system. CIHR's KT Strategy, including KT focused on commercialization, is designed to further expand and increase its ongoing efforts in this area. The strategy is a multi-year plan and identifies planned activities in the following four areas:

1. Supporting research on KT concepts and processes;
2. Contributing to building networks of researchers and end-users;
3. Improving capability to support KT research at CIHR and with partners; and
4. Supporting and recognizing KT excellence.

In 2008-2009, **IHSPR** will begin funding the Health Services and Policy Research Chair Program. This partnership with Health Canada, the Canadian Health Services Research Foundation, the Ontario Ministry of Health and Long Term Care, the Canada Health Infoway and the Canadian Patient Safety Institute (partner funding representing 43% of all funding) will provide 5-year funding across IHSPR's strategic themes (Access to Appropriate Care across the Continuum, Drug Policy and Health Information) as well as the themes from the *Listening From Direction III* consultation exercise (<http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/20461.html>).

KT efforts at CIHR aim to fund KT research, facilitate partnerships that accelerate KT, and evaluate KT efforts by assessing impact. To strengthen health and the health care system and contribute to the growth of Canada's economy, CIHR will build on its first KT strategic plan with revisions planned for 2008 and beyond incorporated into the *Blueprint II* strategic planning process. Throughout 2008-2009, CIHR will support KT research and KT researchers through, for example, initiatives that fund teams of researchers and decision makers working together to explore new ways of turning knowledge into improved health and health care for Canadians, and initiatives that support knowledge synthesis, exchange and application, including training in these areas. CIHR will aim to build on its KT efforts by continuing to support both end of grant and integrated KT as fundamental components of strategic initiatives, including those focused on commercialization. CIHR's 13 Institutes play an important role in supporting and promoting KT at CIHR.

#### KT Training and Capacity Building

In 2008-2009 CIHR will support a variety of initiatives for KT training and capacity building, such as the KT Doctoral Research Awards, Fellowships and New Investigator Awards, Health Research Communications Award (HRCA), the KT Assessment Project, the KT Handbook, KT training requirements in the Strategic Training Initiative in Health Research (STIHR), KT Synthesis Training Modules, Building a network of KT trainees, and Commercialization Programs.

In 2008-2009, IPPH will facilitate the further implementation of a partnership with the Public Health Agency of Canada (PHAC), other CIHR Institutes, the Centre de recherche en prévention de l'obésité and the Heart and Stroke Foundation to fund at least 11 *Applied Public Health Chairs*. This 5-year initiative will lead to increased national capacity for effective intervention research, application of research evidence of relevance to the public health system, mentoring and education.

#### CIHR KT Policies

In 2008-2009, CIHR will develop, implement and evaluate a number of projects focused on KT related policies, such as the open access policy, randomized control trials-related policies, commercialization policy, and merit review policy.

#### Networks of Centres of Excellence Grants Program

The Networks of Centres of Excellence (NCE) Grants program provides funds to support the best NCE applications in areas of health research. NCE's are nation-wide, multidisciplinary and multi-sectoral partnerships that connect excellent research with industrial know-how and strategic investment aimed at turning Canadian research and entrepreneurial talent into economic and social benefits for Canada.

CIHR will continue to administer \$27.5 million annually towards the NCE program, in collaboration with Industry Canada and the other two federal granting councils. The networks are unique partnerships among universities, industry, government and not-for-profit organizations aimed at turning Canadian research and entrepreneurial talent into economic and social benefits for all Canadians. These nation-wide, multidisciplinary and multi-sectoral research partnerships connect excellent research with industry know-how and strategic investment.

The NCE secretariat is responsible for three new major funding programs: the Centres of Excellence for Commercialization and Research (CECR), the Business-led NCEs, and the Industrial R&D Internship program.



## 3.2 PROGRAM ACTIVITY: COMMERCIALIZATION OF HEALTH RESEARCH

### FINANCIAL RESOURCES (IN MILLIONS)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
\$27.5	\$26.7	\$26.7

### HUMAN RESOURCES

2008-2009	2009-2010	2010-2011
14	13	13

### PROGRAM SUMMARY

The purpose of this program is to encourage innovation and facilitate the commercialization of health research in Canada into new health products and services. This is achieved through managing competitions to fund grants for supporting the commercialization of health research, in partnership with the private sector, and for building increased commercialization capacity in Canada's health research community.

<b>Expected Results</b>	<b>Indicators</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Health research is commercialized more effectively as a result of funding programs.</li> <li>Appropriate resources available that enable commercialization of health research.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outputs and impacts of funded research.</li> <li>Proportion of fundable applications received by CIHR that are funded.</li> <li>Proportion of overall expenditures from CIHR grants budget.</li> </ul>
<b>Link to Priority</b> Strategic Priority #3: Knowledge Translation – <i>Catalyze health innovation in order to strengthen health and the health care system and contribute to the growth of Canada's economy</i>	

### DESCRIPTION OF KEY PROGRAMS AND SERVICES

Commercialization is an integral part of CIHR's KT mandate. CIHR provides various funding programs in support of implementation of its commercialization and innovation strategy, which are focused in four areas: research, talent, capital and linkages. CIHR's strategy focuses on the early stages of commercialization, where there is a growing gap between a promising initial concept and its exploitation for health and economic advantage. CIHR's initiatives encourage and better enable universities and teaching hospitals to interact with partners from the public and private sectors that do late-stage development and ultimately deliver the benefits of health research.

In 2008-2009, CIHR intends to continue to expand its investment in commercialization through the following activities.

### Maturing Research

Through this strategy, CIHR will recruit the private sector and implement new national platforms and initiatives to support clinical research, technology and drug development programs. The clinical research related programs will develop centres, platforms and expertise in specialized areas of clinical research. Technology programs and drug development programs will promote and facilitate the advancement of new research tools and techniques, and identify promising drug compounds discovered in academia respectively.

### Proof of Principle (POP) Program

This is CIHR's core commercialization program offering 12-month grants to complete proof of principle research. Each application is comprised of, and rated to, its scientific/research and commercialization merit. Funding for drug development, currently \$0.5 million a year, is currently delivered as a priority announcement through the POP program (launched in December each year with two competition cycles).

### Science to Business (S<sup>2</sup>B) Program

The program enables recent PhD graduates to get a health/biotech MBA. The applicants are Canadian business schools. Historically, \$0.5 million a year was allocated to the program; however due to its success, the budget has increased to \$1.0 million for 2007-2008 onward. S<sup>2</sup>B is typically launched once a year.

### CIHR's Innovation and Industry Programs

CIHR's Innovation and Industry Programs are designed to help the academic community interact with Canadian companies with an interest in health research and development. The programs promote a variety of peer-reviewed research and training projects jointly funded by Canadian companies and CIHR. The research undertaken at eligible institutions under the leadership of a principal applicant who is affiliated with the institution is based on research excellence focused on ultimately improving the quality of health of Canadians. The two main arms to CIHR's Innovation and Industry Programs include the CIHR/Rx&D Collaborative Research Program and the CIHR/Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Research Program.

In alignment with the Clinical Research Initiative, the **CIHR/Rx&D Collaborative Research Program**, with Canada's research based pharmaceutical companies, is enhancing research opportunities in Canada's research institutions and development of health research personnel stimulating jobs and growth in the Canadian economy.

Over the past eight years, the program has invested over \$150 million<sup>3</sup> (\$40 million of which was contributed by CIHR) in valuable research projects at universities and teaching hospitals across Canada, making this public-private research agreement one of the largest in the country. The objective of the program will continue to focus on building clinical research support through personnel awards such as CIHR-Rx&D Research Chairs and operating support programs, including research grants and clinical trials.

---

<sup>3</sup> These figures represent only partner funds administered by CIHR. As in-kind partner contributions can not accurately be validated and that partner funds not administered by CIHR are not included, partner contributions are likely understated.



Furthermore, the program will encourage the sharing of best practices in clinical research, leading to better training of investigators and more comprehensive clinical trials. Activities such as this reflect an ongoing commitment to research and the creation of new and innovative ideas, ideas critical to improved health and Canada's competitiveness in the global knowledge-based economy.

The **CIHR/Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Research Program** with Canada's developing biopharmaceutical community encourages and strengthens the health research programs of start-ups, university spin-offs, and SMEs, and strengthens intellectual property (IP) portfolios in partnership with Canadian biotech companies. Currently this program offers multiple CIHR funding tools (training and salary awards, operating grants and RCTs).

Conscious of the issues that may arise from the academic/industry interface and the potential for ethical conflict between profit and the public good, CIHR will be leading an industry/university effort to review and propose standards for ethical conduct of projects in the commercialization and innovation arena.

Partnerships are not limited to the private sector. Successful development of health innovations requires multidisciplinary collaborations. CIHR will further develop its successful collaborations with federal and provincial organizations (such as the CIHR/NSERC Collaborative Health Research Program, and medical device consortiums respectively). CIHR and NSERC funding for this program will double in 2008-2009 based on the importance of collaborative health research.

\* \* \* \* \*

## **RISKS AND CHALLENGES**

In achieving results in Strategic Outcome #3, Knowledge Translation and Commercialization, CIHR is facing the following risks and challenges:

- ◆ The need to raise awareness and understanding among all researchers of good practices for integrated and end-of-grant knowledge translation;
- ◆ The need to work effectively with a multitude of players involved in the complex and uncertain process of innovation and knowledge application;
- ◆ The need to better integrate potential knowledge users (industry, policy makers, clinicians, etc) into the research process, to optimize the relevance of the research being conducted, and
- ◆ The relative shortage of Canadians with specialized skills and experience in knowledge translation.

The risk of inadequately addressing these challenges is that Canadians would not benefit as fully or as quickly as they should from the new knowledge produced through research.

CIHR is responding to these challenges and risks through:

- ◆ Integrating knowledge translation activities into all of its programs. For example, increasingly CIHR will make plans for dissemination of research results a requirement as part of CIHR's application process for grants. Under CIHR's new Open Access policy, researchers will be required to ensure their findings are readily accessible to all interested parties free of charge via the internet;

- ◆ Funding 'synthesis' research that is not focused as much on original research but on summarizing findings across a body of research for practical application by other researchers and users of research including clinicians and public policy makers;
- ◆ Supporting research advancing the science of knowledge translation; and
- ◆ Organizing symposia to bring researchers, industry, health care professionals and policy makers together.

# ***SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION***

---



**Table 1: Departmental links to the Government of Canada Outcomes**

PROGRAM ACTIVITY	Budgetary (in millions)				Non-Budgetary		
	Operating	Grants	Gross	Net	Total Main Estimates	Adjustments (planned spending not in Main Estimates)	Total Planned Spending 2008-2009
<b>1. Strategic Outcome: Advances in Health Knowledge</b>							
1.1 Open Research	23.1	439.5	462.6	462.6	462.6	-	462.6
1.2 Strategic Priority Research	6.2	116.4	122.6	122.6	122.6		122.6
<b>2. Strategic Outcome: People and Research Capacity</b>							
2.1 Researchers and Trainees	10.3	185.8	196.1	196.1	196.1	-	196.1
2.2 Research Resources and Collaboration	2.5	48.4	50.9	50.9	50.9	-	50.9
2.3 National and International Partnerships	1.5	23.7	25.2	25.2	25.2	-	25.2
2.4 Ethical, Legal and Social Issues	0.4	2.5	2.9	2.9	2.9	-	2.9
<b>3. Strategic Outcome: Knowledge Translation and Commercialization</b>							
3.1 Knowledge Translation of Health Research	2.0	38.8	40.8	40.8	40.8	-	40.8
3.2 Commercialization of Health Research	1.3	26.2	27.5	27.5	27.5	-	27.5
<b>Total</b>	<b>47.3</b>	<b>881.3</b>	<b>928.6</b>	<b>928.6</b>	<b>928.6</b>	-	<b>928.6</b>

**Note:**

- Program Activities # 1.1, 1.2, 2.1, and 3.2 contribute to the achievement of the Government of Canada's "An Innovative and Knowledge-Based Economy" outcome area.
- Program Activities # 2.2, 2.3, 2.4 and 3.1 contribute to the achievement of the Government of Canada's "Healthy Canadians" outcome area.



## Other Tables:

The following tables have been completed and are available on the Treasury Board Secretariat website at [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp)

- ◆ Details on Transfer Payments Programs
- ◆ Evaluations
- ◆ Internal Audits
- ◆ Services Received without Charge
- ◆ Sources of Non-Respendable Revenue

## ***SECTION IV –***

## ***OTHER ITEMS OF INTEREST***



# **1. Organizational Excellence**

CIHR achieves program delivery excellence and impressive research results by continually strengthening its internal organization and fostering a dedicated, well-informed workforce. The organization's leadership, responsible management, continuous-improvement practices, and high-quality work environment demonstrate on-going commitment to organizational excellence. CIHR maintains an operational budget of approximately \$47 million for 2008-2009, while ensuring that approximately 95% of its total parliamentary appropriations go directly to support health research and researchers in Canada.

## **DESCRIPTION OF KEY ACTIVITIES**

CIHR's operating budget is allocated to four portfolios - Corporate Affairs, Research, Knowledge Translation and Resource Planning and Management – to ensure smooth program design and delivery, and effective functioning of the organization.

### **BLUEPRINT II – 2008-2009 TO 2013-2014**

Strategic planning is the foundation of CIHR's corporate planning activities and as such, the Strategic Plan guides priority setting, resource allocation decisions and program design in order to optimize organizational performance.

In 2003, CIHR developed its first strategic plan - *Blueprint* - to guide its future directions and financial resource requirements. Much has changed internally and externally at CIHR since then. In the summer 2007 CIHR began the *Blueprint* renewal process to extend its planning frame for the period 2008-2009 to 2013-2014.

At its August 2007 retreat, CIHR's Governing Council considered high level strategic directions that CIHR might pursue over the next five years, with the view to informing the renewal of *Blueprint*. Specifically, Council confirmed the appropriateness of the existing strategic directions in *Blueprint*, and directed management to use this as a starting point for *Blueprint* renewal.

Council also identified a number of enabling strategies CIHR should pursue. These include: enhance partnerships; simplify and consolidate programs; establish criteria to guide investments in programs and targeted research; improve evaluation and establish outcome measures; ensure that CIHR is achieving its full mandate; ensure alignment with the Federal Science & Technology Strategy.

During Winter 2008 CIHR management, including its Institutes, will develop strategies that address the proposed strategic directions. This will be followed by external consultations with partners and health research stakeholders to fine-tune the plan. CIHR's Governing Council will ratify *Blueprint II* in June 2008.

### **BUILDING A BETTER AND SIMPLER CIHR**

CIHR continues its efforts to simplify programming structure while still meeting the need for different program vehicles to support different objectives. CIHR is implementing new approaches to communicating funding opportunities - approaches that are easier to understand and are both regular and predictable for the research community. Significant steps toward simplifying its

portfolio of funding programs have been taken by combining several programs with similar objectives.

CIHR will continue this systematic review of its programming and will continue to consolidate programs where appropriate. All program re-design required to streamline CIHR's funding opportunities is guided by consultation with the research community. The intended result will be a simple, well-designed portfolio of funding programs that is flexible enough to accommodate all approaches to health research.

#### **ENHANCING EFFECTIVENESS OF PEER REVIEW**

CIHR has faced a significant and sustained increase in the volume and breadth of grant applications, thus straining the peer review process - the method used to determine the most promising researchers and research proposals to fund. This continuing strain was acknowledged in the International Review Panel Report of June 2006.

In 2008-2009, CIHR will continue to enhance peer review through streamlining and standardizing operational processes and continued implementation of electronic processing of applications. Access to electronic versions of applications, peer reviews and funding decisions will continue to open up new possibilities for improvement to the peer review process.

#### **UTILIZING TECHNOLOGY TO ENHANCE SERVICE DELIVERY**

CIHR is committed to easing the administrative burden on researchers to enable them to spend more time on research. To help address this, CIHR is leading the development of ResearchNet, the single point of online access for researchers to conduct business with CIHR. Currently, over 19,000 members of the research community are registered on ResearchNet to electronically and securely search for research opportunities, submit applications for funding, conduct peer review and access their application results and latest research funding information. Research institutions electronically review and sign off on researcher applications on ResearchNet before submission. Geographically dispersed teams and committees, including CIHR Institutes and tri-agency partnerships, collaborate through secure online workspaces. A pilot is currently in progress for the submission of progress reports and final reports of research outcomes from CIHR funding on ResearchNet.

CIHR also continues to participate in the Common CV, an online tool used by researchers to maintain and submit their résumés to multiple funding agencies. Currently, there are more than 50,000 registered researchers for the Common CV, which is supported by 19 provincial, federal and not-for-profit agencies, including Canada Foundation for Innovation, Genome Canada, NSERC, Networks for Centres of Excellence, the Killam Program at Canada Council for the Arts and SSHRC.

#### **EVALUATING OUR PERFORMANCE**

In 2008-2009, CIHR will continue to evaluate performance through production of the Departmental Performance Report and several program evaluations. As well, CIHR will complete a 5-year plan of evaluation that will enable it to comply with the recent requirement of the Financial Administration Act to renew all of its grants and awards programs every 5 years.



## IMPROVING REPORTING OF RESEARCH RESULTS AND IMPACTS

CIHR will continue development of a strategy to improve the reporting of CIHR-funded research results and impacts. Components of the strategy (which is being implemented over several years) include: implementing a framework and indicators for measuring the value of investments in health research; finalizing a "Research Reporting System" tool which will have researchers provide data to CIHR on the results and impacts of their research from which CIHR will report and enhance communications about research results and overall impacts; and a policy to share the results and products of CIHR-funded research.

## ADVANCING MODERN MANAGEMENT PRACTICES

The Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) conducted a Management Accountability Framework (MAF) assessment of CIHR in the fall of 2006. The results of the assessment were made available in 2007-2008. In total, for the 15 indicators against which CIHR was assessed, CIHR received 2 "strong" ratings, 10 "acceptable" ratings, 3 "opportunities for improvement" ratings and no "attention required" ratings.

CIHR conducted a mid-year review in December 2007 of the recommendations made by TBS and will conduct a year-end review in April 2008.

## A COMMITTED WORKFORCE

Fostering a committed, motivated and productive workforce continues to be a priority for CIHR. CIHR's Human Resources Strategy identifies recruitment, learning and development, official languages, diversity, workplace well-being, performance management and compensation as priorities. In 2008-2009 CIHR will enter the second year of a three year action plan designed to promote improvement in each of these areas. Five Executive Champions will lead initiatives designed to improve internal Human Resource systems, services and practices. Quarterly reports will be tabled with the CIHR Executive Management Committee and established performance indicators will be monitored. The new Leadership Development Program will provide basic and advanced level leadership training to supervisory and management staff, and CIHR will host its third annual Leaders Retreat. A human resource planning model will be implemented and CIHR will focus on integrated finance, business and human resources planning to ensure a strong capacity to deliver against our objectives.

## INSTITUTE TRANSITIONS

Institute transitions are a normal part of CIHR's virtual Institute operating model. In keeping with the original vision of CIHR, the leadership and location of Institutes must be periodically refreshed to ensure continual renewal of energy and ideas. Institute transitions involve the closure of an Institute's head office at its host university or hospital and moving its operations to the location of the new Scientific Director. CIHR has established a schedule for periodic rotation of Institute Scientific Directors, in order to mitigate issues of corporate knowledge loss and alleviate administrative difficulties of managing simultaneous Institute transitions.

The Institute Affairs Directorate is responsible to plan and oversee transitions, ensuring the smooth transfer of Institute knowledge and transition activities, based on guiding principles, best practices and lessons learned from previous Institute transitions.

Specifically in 2008-2009, CIHR will ensure the smooth transitions and relocations of the Institute of Population and Public Health (IPPH), the Institute of Cancer Research (ICR), the Institute of Aboriginal Peoples' Health (IAPH), and the Institute of Nutrition, Metabolism and Diabetes (INMD).

## 2. Key Reference Documents and Internet Addresses

1. Investing in Canada's Future: CIHR's *Blueprint* for Health Research and Innovation 2003-2004 to 2007-2008, CIHR's Strategic Plan:  
<http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/20266.html>
2. Various CIHR Reports:  
<http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/22978.html>
3. CIHR Institutes – More information, including Institute Strategic Plans and Annual Reports, is available through CIHR's web site:  
<http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/9466.html>
4. CIHR and Institute's internet addresses:

<b>Canadian Institutes of Health Research (CIHR) Home Page</b>	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/193.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/193.html</a>
Aboriginal Peoples' Health	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8668.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8668.html</a>
Aging	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8671.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8671.html</a>
Cancer Research	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/12506.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/12506.html</a>
Circulatory and Respiratory Health	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8663.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8663.html</a>
Gender and Health	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8673.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8673.html</a>
Genetics	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13147.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13147.html</a>
Health Services and Policy Research	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13733.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13733.html</a>
Human Development, Child and Youth Health	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8688.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8688.html</a>
Infection & Immunity	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13533.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13533.html</a>
Musculoskeletal Health and Arthritis	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13217.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13217.html</a>
Neurosciences, Mental Health and Addiction	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8602.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/8602.html</a>
Nutrition, Metabolism and Diabetes	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13521.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13521.html</a>
Population and Public Health	<a href="http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13777.html">http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/13777.html</a>







## 2. Principaux documents de référence et adresses Internet

1. Investir dans l'avenir du Canada : Plan stratégique des IRSC pour l'innovation et la recherche en santé 2003-2004 - 2007-2008 : <http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/20266.html>
2. Divers rapports des IRSC : <http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/22978.html>
3. Instituts des IRSC - De plus amples renseignements, y compris les plans stratégiques et les rapports annuels des instituts, sont accessibles sur le site Web : <http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/9466.html>
4. Adresses Internet des IRSC et des instituts :

<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/193.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/193.html</a>	<b>Page d'accueil des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC)</b>
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8668.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8668.html</a>	Institut de la santé des Autochtones
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8671.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8671.html</a>	Institut du vieillissement
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/12506.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/12506.html</a>	Institut du cancer
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8663.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8663.html</a>	Institut de la santé circulatoire et respiratoire
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8673.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8673.html</a>	Institut de la santé des femmes et des hommes
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13147.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13147.html</a>	Institut de génétique
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13733.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13733.html</a>	Institut des services et des politiques de la santé
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8688.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8688.html</a>	Institut du développement et de la santé des enfants et des adolescents
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13533.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13533.html</a>	Institut des maladies infectieuses et immunitaires
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13217.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13217.html</a>	Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8602.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/8602.html</a>	Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13521.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13521.html</a>	Institut de la nutrition, du métabolisme et du diabète
<a href="http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13777.html">http://www.irsc-cihr.gc.ca/f/13777.html</a>	Institut de la santé publique et des populations

planification des ressources humaines sera mis en œuvre, et les IRSC mettront l'accent sur la planification intégrée des finances, des activités et des ressources humaines pour être pleinement en mesure d'atteindre leurs objectifs.

#### TRANSITION AU SEIN DES INSTITUTS

Les transitions des instituts sont une réalité normale du modèle de fonctionnement des instituts virtuels des IRSC. Conformément à la vision originale des IRSC, la direction et le lieu des instituts doivent périodiquement être revus pour assurer le renouvellement continu de l'énergie et des idées. Une transition signifie que le bureau central d'un institut est fermé à l'université ou à l'hôpital qui l'héberge, et qu'il est déménagé à l'établissement des directeurs scientifiques des IRSC ont échelonné le remplacement des directeurs scientifiques des instituts afin de réduire la perte de mémoire institutionnelle et les difficultés administratives que poserait la gestion de plusieurs transitions en même temps.

La Direction des affaires des instituts est chargée de planifier et de superviser les transitions et de veiller au transfert harmonieux des connaissances et des activités, en s'inspirant de principes directeurs, de pratiques exemplaires et d'enseignements tirés des transitions précédentes.

En 2008-2009, les IRSC assureront la transition et le déménagement sans heurt de l'institut de la santé publique et des populations (ISPP), de l'institut du cancer (IC), de l'institut de la santé des Autochtones (ISA) et de l'institut de la nutrition, du métabolisme et du diabète (INMD).

souscrivent 19 organismes (organismes provinciaux, organismes fédéraux et organismes sans but lucratif), dont la Fondation canadienne pour l'innovation, Génome Canada, le CRSNG, les Réseaux de centres d'excellence, le Programme Kiliam du Conseil des Arts du Canada et le CRSH.

## **ÉVALUER LE RENDEMENT DES IRSC**

En 2008-2009, les IRSC continueront à évaluer leur rendement en produisant le Rapport sur le rendement de l'organisme et plusieurs évaluations de programme. De même, les IRSC mèneront à terme un plan quinquennal d'évaluation qui leur permettra de se conformer aux récentes exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* selon lesquelles tous leurs programmes de subventions et de bourses doivent être renouvelés tous les cinq ans.

## **AMÉLIORER LES RAPPORTS SUR LES RÉSULTATS ET LES IMPACTS DE LA RECHERCHE**

Les IRSC continueront d'élaborer une stratégie pour améliorer les rapports sur les résultats et les impacts de la recherche financée par les IRSC. Les éléments de cette stratégie, qui est mise en œuvre sur plusieurs années, comprennent les éléments suivants : la mise en place d'un cadre et d'indicateurs pour mesurer la valeur des investissements dans la recherche en santé; la mise au point finale du Système de rapport concernant la recherche – système au moyen duquel les chercheurs fourniront aux IRSC des données sur les résultats et les impacts de leur recherche, données dont les IRSC se serviront pour rendre des comptes et améliorer les communications au sujet des résultats et des impacts généraux de la recherche; mise en place d'une politique pour la mise en commun des résultats et des produits issus de la recherche subventionnée par les IRSC.

## **FAIRE AVANCER LES PRATIQUES DE GESTION MODERNE**

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a procédé à une évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) des IRSC à l'automne 2006. Les résultats de l'évaluation ont été dévoilés en 2007-2008. Les IRSC étaient évalués en fonction de 15 indicateurs en tout : ils ont obtenu deux cotes « élevé », dix cotes « acceptable » et trois cotes « possibilités d'amélioration » et aucune cote « attention requis ».

En décembre 2007, les IRSC ont procédé à un examen à mi-parcours des recommandations faites par le SCT et, en avril 2008, ils procéderont à un examen de fin d'exercice.

## **MAIN-D'ŒUVRE DEVOUÉE**

Promouvoir un effectif engagé, motivé et productif continue d'être une priorité pour les IRSC. La stratégie de ressources humaines des IRSC prévoit les priorités suivantes : recrutement, apprentissage et perfectionnement, langues officielles, diversité, bien-être au travail, gestion du rendement et rémunération. En 2008-2009, les IRSC amorceront la deuxième année d'un plan d'action triennal pour favoriser des améliorations dans chacun de ces domaines. Cinq « champions » au sein de la direction dirigeront des initiatives visant à améliorer les systèmes, les services et les pratiques internes de ressources humaines. Des rapports trimestriels seront présentés au Comité de la haute direction des IRSC et les indicateurs de rendement établis seront surveillés. Le nouveau Programme de développement du leadership permettra d'offrir une formation initiale et une formation avancée aux superviseurs et aux gestionnaires, et les IRSC tiendront leur troisième séance de réflexion annuelle des dirigeants. Un modèle de

## AMÉLIORER ET SIMPLIFIER LES IRSC

Les IRSC poursuivent leurs efforts pour simplifier la structure des programmes tout en continuant d'offrir les différents programmes nécessaires pour appuyer différents objectifs. Ils adoptent de nouvelles méthodes pour communiquer les possibilités de financement, des méthodes plus faciles à comprendre et qui sont à la fois régulières et prévisibles pour le milieu de la recherche. Ils ont pris d'importantes mesures pour simplifier leur portefeuille de programmes de financement en regroupant plusieurs programmes dont les objectifs sont semblables.

Les IRSC poursuivront l'examen systématique de leurs programmes et continueront de les consolider au besoin. Toute restructuration de programme nécessaire pour simplifier les possibilités de financement des IRSC s'inspirera des consultations auprès du milieu de la recherche. Les IRSC veulent un portefeuille de programmes de financement simple et bien conçu qui sera assez flexible pour s'adapter à toutes les approches en matière de recherche en santé.

## AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE L'EXAMEN PAR LES PAIRS

Les IRSC constatent une augmentation continue du nombre et de l'étendue des demandes de subvention, ce qui met à rude épreuve le processus d'examen par les pairs – la méthode utilisée pour reconnaître les chercheurs les plus prometteurs et déterminer les projets à financer. Cette pression continue a été reconnue dans le rapport du Comité d'examen international en juin 2006.

En 2008-2009, les IRSC continueront d'améliorer l'examen par les pairs en simplifiant et en uniformisant les processus opérationnels, et en poursuivant l'information du traitement des demandes. L'accès aux versions électroniques des demandes, des examens par les pairs et des décisions de financement continuera d'offrir de nouvelles possibilités d'améliorer le processus d'examen par les pairs.

## UTILISER LA TECHNOLOGIE POUR AMÉLIORER LA PRESTATION DES SERVICES

Les IRSC s'engagent à alléger le fardeau administratif des chercheurs, afin qu'ils puissent consacrer plus de temps à l'avancement de leur recherche. Dans cette optique, les IRSC dirigent la mise en œuvre de RechercheNet, point d'accès électronique unique qui permet aux chercheurs de traiter avec les IRSC. À l'heure actuelle, plus de 19 000 membres du milieu de la recherche se servent de l'espace sécurisé de RechercheNet pour repérer en ligne les possibilités de recherche, présenter des demandes de financement, procéder à l'examen par les pairs, et avoir accès aux résultats de leur demande et aux plus récentes nouvelles à propos du financement de la recherche. Les établissements de recherche examinent et approuvent en ligne les demandes des chercheurs sur RechercheNet avant que celles-ci soient présentées. Des équipes et des comités dispersés dans diverses régions, y compris des instituts des IRSC et des partenariats des trois conseils subventionnaires, collaborent grâce à des espaces de travail en ligne sécurisés. Un projet pilote porte actuellement sur la présentation des rapports d'étape et des rapports finals des résultats de la recherche financée par les IRSC sur RechercheNet.

Les IRSC continuent également de participer au CV commun, outil en ligne utilisé par les chercheurs pour tenir à jour et présenter leur curriculum vitae à plusieurs organismes de financement. À l'heure actuelle, plus de 50 000 chercheurs sont inscrits au CV commun, auquel



# 1. Excellence organisationnelle

Pour atteindre l'excellence dans l'exécution de leurs programmes et obtenir des résultats de recherche impressionnants, les IRSC renforcent continuellement leur organisation interne de façon à pouvoir compter sur un personnel dévoué et bien informé. Le leadership de l'organisation, sa gestion responsable, ses pratiques d'amélioration continue et son milieu travail de grande qualité reflètent un engagement constant vis-à-vis de l'excellence organisationnelle. Les IRSC conservent un budget opérationnel de quelque 47 millions de dollars en 2008-2009, tout en s'assurant qu'environ 95 % de leurs crédits parlementaires totaux vont directement au soutien de la recherche en santé et des chercheurs au Canada.

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS PRINCIPALES

Le budget de fonctionnement des IRSC est réparti entre quatre portefeuilles – Affaires générales, Recherche, Application des connaissances, et Planification et gestion des ressources – pour assurer la conception et la prestation harmonieuses des programmes et le fonctionnement efficace de l'organisation.

## PLAN STRATÉGIQUE II – 2008-2009 À 2013-2014

La planification stratégique est la base des activités de planification organisationnelle des IRSC et, à ce titre, le *Plan stratégique* guide l'établissement des priorités, les décisions d'affectation des ressources et la conception des programmes afin d'optimiser le rendement de l'organisation.

En 2003, les IRSC ont élaboré leur premier *Plan stratégique* pour guider leurs orientations futures et déterminer leurs besoins en ressources financières. Les changements tant à l'interne qu'à l'externe aux IRSC ont été nombreux depuis. Au cours de l'été 2007, les IRSC ont amorcé le processus de renouvellement du *Plan stratégique*, afin d'étendre son cadre de planification à la période de 2008-2009 à 2013-2014.

À sa séance de réflexion d'août 2007, le conseil d'administration des IRSC s'est penché sur les orientations stratégiques générales que les IRSC pourraient suivre au cours des cinq prochaines années, de manière à éclairer l'exercice de renouvellement du *Plan stratégique*. Le conseil a expressément confirmé la justesse des orientations stratégiques existantes dans le *Plan stratégique*, et il a ordonné à la direction de s'en servir comme point de départ pour le renouvellement du *Plan*.

Le conseil a également énoncé un certain nombre de stratégies d'habilitation que les IRSC devraient adopter, par exemple : améliorer les partenariats; simplifier et consolider les programmes; établir des critères pour guider les investissements dans les programmes et la recherche ciblée; améliorer l'évaluation et établir des mesures des résultats; veiller à ce que les IRSC s'acquittent de tout leur mandat; et assurer la concordance avec la Stratégie fédérale de sciences et de technologie.

Au cours de l'hiver 2008, la direction des IRSC et les instituts élaboreront des stratégies afin de donner suite aux orientations stratégiques proposées. Suivront des consultations externes avec les partenaires et les intervenants dans la recherche en santé afin de peaufiner le plan. Le conseil d'administration des IRSC ratifiera le *Plan stratégique II* en juin 2008.



## **SECTION IV -**

### **AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT**



## **Autres tableaux :**

Les tableaux suivants ont été remplis et sont disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp)

- ◆ Renseignements sur les programmes de paiement de transfert
- ◆ Évaluations
- ◆ Vérifications internes
- ◆ Coût des services reçus à titre gracieux
- ◆ Source des revenus non disponibles

**Tableau 1 : Liens organisationnels aux objectifs du gouvernement du Canada**

ACTIVITÉ DE PROGRAMME	Budgétaire (en millions)				Non-budgétaire		
	Fonctionnement	Bourses	Brut	Net	Total du Budget principal des dépenses	Rajustements (dépenses prévues non indiquées dans le budget principal des dépenses)	Total des dépenses prévues 2008-2009
<b>1. Résultat stratégique : Avancement dans le domaine de la santé</b>							
1.1 Recherche ouverte	23,1	439,5	462,6	462,6	462,6	-	462,6
1.2 Recherche correspondant aux priorités stratégiques	6,2	116,4	122,6	122,6	122,6		122,6
<b>2. Résultat stratégique : Ressources humaines et capacité de recherche</b>							
2.1 Chercheurs et stagiaires	10,3	185,8	196,1	196,1	196,1	-	196,1
2.2 Ressources de recherche et collaboration	2,5	48,4	50,9	50,9	50,9	-	50,9
2.3 Partenariats nationaux et internationaux	1,5	23,7	25,2	25,2	25,2	-	25,2
2.4 Questions éthiques, juridiques et sociales	0,4	2,5	2,9	2,9	2,9	-	2,9
<b>3. Résultat stratégique : Application des connaissances et commercialisation</b>							
3.1 Application des connaissances et recherche en santé	2,0	38,8	40,8	40,8	40,8	-	40,8
3.2 Commercialisation de la recherche en santé	1,3	26,2	27,5	27,5	27,5	-	27,5
<b>Total</b>	<b>47,3</b>	<b>881,3</b>	<b>928,6</b>	<b>928,6</b>	<b>928,6</b>	<b>-</b>	<b>928,6</b>

- Remarque :**
- Les activités de programme 1.1, 1.2, 2.1, et 3.2 contribuent à l'atteinte du résultat « une économie axée sur l'innovation et le savoir » du gouvernement du Canada.
  - Les activités de programme 2.2, 2.3, 2.4 et 3.1 contribuent à l'atteinte du résultat « des Canadiens en santé » du gouvernement du Canada.

# **SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE**

---



## RISQUES ET DÉFIS

Pour atteindre le résultat stratégique n° 3, Application des connaissances et commercialisation, les IRSC doivent tenir compte des risques et des défis suivants :

- ◆ Nécessité de sensibiliser davantage les chercheurs aux pratiques exemplaires et de leur faire comprendre l'importance de ces dernières pour que l'application des connaissances soit intégrée à leur recherche et réalisée à la fin de la subvention;
- ◆ Nécessité de travailler efficacement avec de nombreux intervenants participant au processus complexe et incertain de l'innovation et de l'application des connaissances;
- ◆ Nécessité de mieux intégrer les utilisateurs potentiels des connaissances (industrie, responsables des politiques, cliniciens, etc.) au processus de recherche afin d'optimiser la pertinence de la recherche effectuée;
- ◆ Pénurie relative de Canadiens ayant des connaissances spécialisées et de l'expérience en application des connaissances.

Si les IRSC ne relèvent pas adéquatement ces défis, la population canadienne risque de ne pas profiter aussi pleinement et rapidement qu'elle le devrait des nouvelles connaissances issues de la recherche.

Les IRSC tiennent compte de ces défis et risques de la façon suivante :

- ◆ En intégrant les activités d'application des connaissances (AC) à tous leurs programmes. De plus en plus, les IRSC exigeront qu'un plan de diffusion des résultats de la recherche soit intégré au processus de demandes de subventions. En vertu de la nouvelle *Politique sur l'accès aux résultats de la recherche* des IRSC, les chercheurs seront tenus de faire en sorte que les résultats de leur recherche soient facilement accessibles gratuitement à toutes les parties intéressées, par Internet;
- ◆ En finançant la recherche de 'synthèse' qui ne porte pas tant sur la recherche originale, mais sur la synthèse des résultats de recherche dans un domaine en vue de leur application pratique par d'autres chercheurs et par des utilisateurs des résultats de recherche, notamment les cliniciens et les responsables de politiques publiques;
- ◆ En appuyant la recherche qui fait avancer la science de l'application des connaissances;
- ◆ En organisant des symposiums pour regrouper des chercheurs, des représentants de l'industrie, des professionnels de la santé et des responsables des politiques.



formation du personnel de recherche en santé, tout en stimulant la création d'emplois et la croissance de l'économie canadienne.

Au cours des huit dernières années, le Programme a permis d'investir plus de 150 millions<sup>3</sup> de dollars (40 millions de dollars contribués par les IRSC) pour la réalisation de projets de recherche très intéressants dans des universités et des hôpitaux d'enseignement partout au Canada; par conséquent, cette entente entre le secteur privé et le secteur public est l'une des plus importantes au pays. Le programme poursuivra son objectif, soit d'appuyer la recherche clinique par des bourses d'aide au personnel telles que les chaires de recherche IRSC-Rx&D et les programmes visant à appuyer le fonctionnement, notamment les subventions de recherche et les essais cliniques.

Dé plus, le Programme encouragera l'échange de pratiques exemplaires en recherche clinique, ce qui permettra de mieux former les chercheurs et d'effectuer les essais cliniques de manière plus exhaustive. Ce type d'activités témoignent d'un engagement continu envers la recherche et favorisent les idées nouvelles et novatrices, idées essentielles pour améliorer la santé de la population et la compétitivité du Canada dans une économie mondiale fondée sur le savoir.

**Le Programme de recherche des petites et moyennes entreprises (PME)** des IRSC avec le milieu biopharmaceutique en croissance du Canada permet de favoriser et de renforcer les programmes de recherche en santé des nouvelles entreprises, des sociétés issues d'activités universitaires et des PME et de consolider les portefeuilles de propriété intellectuelle en partenariat avec les sociétés canadiennes de biotechnologie. À l'heure actuelle, ce programme offre de multiples outils de financement des IRSC (bourses de formation et d'aide salariale, subventions de fonctionnement et ECR).

Conscients des problèmes qui peuvent survenir dans la relation université-industrie et du potentiel de conflit éthique entre le profit et l'intérêt public, les IRSC dirigeront une initiative industrie-université qui étudiera et proposera des normes éthiques applicables à la réalisation de projets de commercialisation et d'innovation.

Les partenariats ne sont pas limités au secteur privé. Le développement réussit d'innovations en santé exige des collaborations multidisciplinaires. Les IRSC continueront d'accroître leurs collaborations fructueuses avec des organismes fédéraux et provinciaux (comme le Programme de projets de recherche concertée sur la santé IRSC-CRSNG et les consortiums sur les instruments médicaux). Le financement des IRSC et du CRSNG pour ce programme doublera en 2008-2009, compte tenu de l'importance de la collaboration dans la recherche en santé.

\* \* \* \* \*

<sup>3</sup> Ce montant représente seulement les fonds administrés par les IRSC. Étant donné que les contributions en nature des partenaires ne peuvent être validées et que les fonds des partenaires non-administrés par les IRSC ne sont pas inclus, les contributions des partenaires sont vraisemblablement sous-estimées.

développement aux derniers stades et, finalement, concrétisent les bienfaits de la recherche en santé.

En 2008-2009, les IRSC entendent continuer à accroître leur investissement dans la commercialisation en utilisant les moyens suivants :

#### Mobiliser la recherche

Par cette stratégie, les IRSC recruteront des intervenants du secteur privé et mettront en œuvre de nouvelles plates-formes et initiatives nationales pour appuyer les programmes de recherche clinique, de technologie et de développement de médicaments. Les programmes en matière de recherche clinique permettront la création de centres, de plate-formes et d'expertise dans des secteurs spécialisés de la recherche clinique. Les programmes de technologie et de mise au point de médicaments favoriseront et faciliteront l'affinement de nouveaux outils et de nouvelles techniques de recherche, et permettront de reconnaître les composés pharmaceutiques prometteurs découverts dans les milieux universitaires.

#### Programme de démonstration des principes (PDP)

Il s'agit du principal programme de commercialisation des IRSC, qui offre des subventions de 12 mois pour des recherches de démonstration des principes. Chaque demande est évaluée par rapport à sa valeur du point de vue de la science/recherche et du potentiel de commercialisation. Le financement pour la mise au point de médicaments, à hauteur de 0,5 million de dollars par année actuellement, fait suite à une annonce de priorités du PDP. (Cette annonce est faite en décembre de chaque année et donne lieu à deux concours.)

#### Programme des sciences aux affaires (SA2)

Le programme permet aux récents diplômés au niveau du doctorat en sciences de faire une maîtrise en administration des affaires, santé/biotechnologie. Les candidats sont recrutés par les écoles de gestion canadiennes. Par le passé, 0,5 million de dollars par année étaient affectés au programme; toutefois, en raison du succès du programme, le budget a été porté à 1 million de dollars par année pour 2007-2008 et les années ultérieures. SA2 est généralement lancé une fois par année.

#### Programmes innovation et industrie des IRSC

Les Programmes innovation et industrie des IRSC sont destinés à aider le milieu universitaire à interagir avec les sociétés canadiennes qui s'intéressent à la recherche et au développement en santé. Les programmes appuient une grande variété de projets de recherche et de formation examinés par des pairs et financés conjointement par des sociétés canadiennes et les IRSC. La recherche effectuée dans les établissements admissibles et sous la direction d'un candidat principal affilié à l'établissement est fondée sur l'excellence de la recherche et vise en définitive à améliorer la santé des Canadiens. Le Programme des IRSC en partenariat avec l'industrie comporte deux volets principaux, soit le Programme de recherche en collaboration IRSC-Rx&D et le Programme de recherche des petites et moyennes entreprises.

De concert avec l'initiative de la recherche clinique, le **Programme de recherche en collaboration IRSC-Rx&D**, avec les compagnies de recherche pharmaceutique du Canada, favorise les possibilités de recherche dans les établissements de recherche du Canada et la

### 3.2 ACTIVITÉ DE PROGRAMME : COMMERCIALISATION DE LA RECHERCHE EN SANTÉ

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIONS)

2008-2009	27,5 \$	
2009-2010	26,7 \$	
2010-2011	26,7 \$	

RESSOURCES HUMAINES

2008-2009	14	
2009-2010	13	
2010-2011	13	

#### RÉSUMÉ DU PROGRAMME

Le but de ce programme est d'encourager l'innovation et de faciliter la commercialisation de la recherche en santé au Canada pour qu'elle débouche sur de nouveaux produits et services de santé. Les moyens pris en ce sens sont la gestion de concours pour financer des subventions destinées à soutenir la commercialisation de la recherche en santé, en partenariat avec le secteur privé, et à renforcer la capacité de commercialisation au sein du milieu de la recherche en santé du Canada.

Résultats escomptés		Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>La recherche en santé est commercialisée</li> <li>Des ressources appropriées sont disponibles pour permettre la commercialisation de la recherche en santé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des programmes de financement plus efficacement grâce à des programmes de financement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats et impacts de la recherche financée.</li> <li>Proportion des demandes financières reçues par les IRSC qui sont financées.</li> <li>Proportion de l'ensemble des dépenses dans le budget des subventions des IRSC.</li> </ul>
<b>Lien avec la priorité</b> Priorité stratégique n°3 : Application des connaissances – Catalyser l'innovation en santé qui permettra de renforcer le système de santé et la croissance de l'économie canadienne.		

#### DESCRIPTION DES SERVICES ET DES PROGRAMMES PRINCIPAUX

La commercialisation fait partie intégrante du mandat de l'AC. Pour soutenir la mise en œuvre de leur stratégie de commercialisation et d'innovation, les IRSC offrent divers programmes d'aide à la commercialisation qui s'articulent autour de quatre axes : la recherche, le talent, le capital et les liens. La stratégie des IRSC est centrée sur les stades initiaux de la commercialisation, les stades où il y a un décalage grandissant entre un concept initial prometteur et son exploitation au profit de la santé et de l'économie. Les initiatives des IRSC permettent et encouragent la communication entre les universités et les hôpitaux d'enseignement et les partenaires des secteurs public et privé qui se chargent du



## *Formation et renforcement de la capacité en matière d'AC*

En 2008-2009, les IRSC financeront diverses initiatives pour appuyer la formation et le renforcement de la capacité en AC. Ces initiatives incluent les bourses de recherche doctorale, les bourses de recherche et les bourses de communication dans le domaine de la recherche en santé (BCRS), le projet d'évaluation de l'AC, le guide d'AC, les exigences de formation en AC dans le cadre de l'ISFRS (initiative stratégique pour la formation en recherche dans le domaine de la santé), les modules de formation en synthèse de l'AC, la formation d'un réseau de stagiaires en AC et les programmes de commercialisation.

### *Politiques d'AC des IRSC*

En 2008-2009, les IRSC élaboreront, mettront en œuvre et évalueront un certain nombre de travaux portant sur des politiques en matière d'AC, par exemple la politique de libre accès, les politiques régissant les essais contrôlés randomisés, la politique de commercialisation et la politique d'examen du mérite.

## *Programme de subventions aux Réseaux de centres d'excellence*

Le Programme de subventions aux Réseaux de centres d'excellence (RCE) sert à financer les meilleures demandes de RCE dans les domaines de la recherche en santé. Les RCE sont des partenariats nationaux, multidisciplinaires et multisectoriels qui allient l'excellence en recherche, le savoir-faire industriel et l'investissement stratégique pour que la recherche menée au pays et le talent entrepreneurial canadiens se traduisent en avantages économiques et sociaux pour le Canada.

Les IRSC continueront à administrer un budget annuel de 27,5 millions de dollars destinés au Programme des RCE, en collaboration avec Industrie Canada et les conseils subventionnaires fédéraux (CRSNG et CRSH). Les réseaux sont des partenariats uniques entre les universités, l'industrie, le gouvernement et les organismes sans but lucratif dont l'objectif est de faire en sorte qu'au Canada, la recherche et le talent entrepreneurial se traduisent en avantages socio-économiques pour l'ensemble de la population. Ces partenariats nationaux, multidisciplinaires et multisectoriels allient la recherche excellente, le savoir-faire industriel et l'investissement stratégique.

Le Secrétaire des RCE est responsable de trois nouveaux programmes de financement d'importance : les Centres d'excellence en commercialisation et en recherche (CECR), les RCE dirigés par les entreprises et le Programme de stages en R-D industrielle (SRDI).

détermination des questions de recherche à l'interprétation, à la diffusion et à l'application des conclusions de la recherche.

En 2008-2009, compte tenu de la demande accrue du milieu de la recherche, les IRSC continueront d'accroître leurs investissements dans l'AC par des initiatives comme l'appel de demandes de synthèse des connaissances, l'appel de demandes annuels « Des connaissances à la pratique », le Programme de Démonstration des principes, les Partenariats pour l'amélioration du système de santé (PAST), et le Programme de subventions pour réunions, planification et dissémination.

#### Stratégie d'appui en des connaissances

L'application des connaissances (AC) – un des éléments clés du mandat des IRSC – consiste à mettre les connaissances en pratique, c'est-à-dire tirer parti des connaissances issues de la recherche en santé pour améliorer la santé des Canadiens, rendre plus efficaces les services et les produits, et renforcer le système de santé. La Stratégie d'AC des IRSC, y compris l'AC axée sur la commercialisation, est conçue pour étendre et intensifier davantage les efforts actuels dans ce domaine. La stratégie est un plan pluriannuel qui expose les activités prévues dans les quatre domaines suivants :

1. Soutenir la recherche sur les concepts et les processus liés à l'AC;
2. Contribuer à l'établissement de réseaux de chercheurs et d'utilisateurs de la recherche;
3. Améliorer la capacité de soutenir la recherche en AC aux IRSC et avec des partenaires;
4. Soutenir et reconnaître l'excellence en matière d'AC.

Les efforts d'AC aux IRSC visent à financer la recherche sur l'AC, à faciliter les partenariats qui accélèrent l'AC, et à évaluer les efforts d'AC en déterminant leur impact. Afin d'améliorer la santé, de renforcer le système de soins de santé et de contribuer à la croissance de l'économie canadienne, les IRSC prendront comme point de départ leur premier plan stratégique en matière d'AC et intégreront les modifications prévues pour 2008 et au-delà dans le processus de planification du *Plan stratégique II*. Pendant tout l'exercice 2008-2009, les IRSC appuieront la recherche sur l'AC et les chercheurs dans ce domaine entre autres par des initiatives pour permettre de financer des équipes de chercheurs travaillant ensemble pour explorer de nouvelles façons de faire déboucher les connaissances sur des améliorations de la santé et des soins de santé pour les Canadiens, de même que des initiatives qui permettent d'appuyer la synthèse, l'échange et l'application des connaissances, y compris la formation dans ces domaines. Les IRSC chercheront à tirer parti de leurs efforts en matière d'AC en continuant à financer l'AC en fin de subvention et l'AC intégrée comme éléments fondamentaux de leurs initiatives stratégiques, y compris celles qui sont axées sur la commercialisation. Les 13 instituts des IRSC jouent un important rôle en appuyant l'AC aux IRSC et en en faisant la promotion.

En 2008-2009, l'ISPS commencera à financer le *Programme de chaires de recherche appliquée sur les services et les politiques de santé*. Ce partenariat avec la Fondation canadienne de la recherche sur Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario, l'Inforoute Santé du Canada et l'institut canadien pour la sécurité des patients (le financement des partenaires représente 43 % du financement total) permettra de financer pendant cinq ans la recherche sur l'ensemble des thèmes stratégiques de l'ISPS (accès aux soins appropriés dans le continuum, politique sur les médicaments et information sur la santé), de même que sur les thèmes qui sont ressortis de l'exercice de consultation (<http://www.cihf-rsc.gc.ca/f/20461.html>).



*Soutenir les activités d'application des connaissances*

Les IRSC appuient deux types d'AC, l'AC en fin de subvention et l'AC intégrée. L'AC en fin de subvention permet au chercheur d'élaborer et de mettre en œuvre un plan pour mettre les utilisateurs de la recherche au courant des connaissances qu'a générées un projet de recherche. Les activités en fin de subvention peuvent inclure la présentation à une conférence ou la publication dans des revues savantes. L'AC intégrée est une façon intégrale de réaliser l'échange et l'application des connaissances. Les utilisateurs potentiels des connaissances sont mis à contribution comme partenaires dans tout le processus de recherche – de la

**Programmes d'application des connaissances**

Le Programme d'application des connaissances permet d'offrir des subventions pour entreprendre des recherches efficaces sur l'application des connaissances, et à assurer la diffusion, l'échange, la synthèse et l'application efficaces des résultats de la recherche en santé afin d'améliorer la santé de la population et le système de santé du Canada.

En 2008-2009, l'IALA financera des subventions d'équipes dans le cadre de son initiative *Alliances communautaires pour la recherche en santé et l'échange des connaissances sur la douleur*. Cette collaboration de cinq ans avec AstraZeneca et l'INSMT permettra de financer des subventions pour établir des partenariats actifs entre les équipes de recherche et les organisations communautaires qui favoriseront la recherche de haute qualité sur la douleur ainsi que l'échange et l'application des connaissances issues de cette recherche.

**DESCRIPTION DES SERVICES ET DES PROGRAMMES PRINCIPAUX**

Les IRSC appuient la diffusion et l'utilisation des connaissances issues de la recherche en subventionnant la recherche sur l'application des connaissances et en mettant au point des outils, des programmes et des stratégies.

Lien avec la priorité	
Priorité stratégique n°3 : Application des connaissances – Catalyser l'innovation en santé qui permettra de renforcer le système de santé et la croissance de l'économie canadienne.	
Résultats escomptés	Indicateurs
Les résultats de la recherche en santé sont mis en application plus efficacement grâce à des programmes de financement.	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Succès des programmes de recherche des IRSC, y compris résultats, sensibilisation, et niveaux de satisfaction.</li><li>◆ Nombre, portée et diversité des activités d'application des connaissances appuyées par les IRSC (et par leurs partenaires s'il y a lieu), ou découlant des activités des IRSC (p. ex. documents de synthèse, mémoires, participation à des groupes de travail sur les politiques).</li><li>◆ Nombre et types d'intervenants et types d'activités d'application des connaissances durant le processus de recherche.</li><li>◆ Proportion des dépenses globales sur le budget des subventions des IRSC.</li></ul>

### 3.1 Activité de Programme : Application des connaissances issues de la recherche en santé

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIONS)

2008-2009	40,8 \$	
2009-2010	41,1 \$	
2010-2011	41,1 \$	

RESSOURCES HUMAINES

2008-2009	20	
2009-2010	20	
2010-2011	20	

#### RÉSUMÉ DU PROGRAMME

Le but de ce programme est de permettre la diffusion et l'échange efficaces des connaissances découlant de la recherche en santé, ainsi que l'application des résultats et des découvertes de la recherche en santé pour améliorer le système de santé canadien et la santé des Canadiens en général. Les moyens pris en ce sens sont la gestion de concours et de programmes pour financer des subventions qui permettront de s'appuyer sur les résultats de la recherche pour élaborer de nouvelles politiques et pratiques plus efficaces en matière de santé, ainsi que de développer la capacité d'application des connaissances dans le milieu de la recherche en santé du Canada.

En 2008-2009, l'INMD mettra la touche finale à son initiative *Recherche interventionnelle : promotion d'une vie saine et prévention des maladies chroniques*. Ce partenariat de trois ans avec la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits de Santé Canada permet d'entreprendre rapidement une recherche interventionnelle et évaluative sur les programmes, les activités et/ou les changements stratégiques qui ont été entrepris et qui peuvent avoir un impact sur la vie saine et la prévention des maladies chroniques. Le financement de ces subventions devrait débuter en 2009-2010.

### 3. Résultat stratégique : Application des connaissances et commercialisation

Le résultat stratégique n°3 assure :

la recherche en santé donne lieu à l'élaboration et à l'adoption de pratiques, de programmes et de politiques permettant de fournir plus efficacement des produits et services de santé, de renforcer le système de santé et d'améliorer la santé des Canadiens

Résultats escomptés	Indicateurs
<p>L'application des connaissances et l'utilisation des résultats de la recherche en santé résultent de programmes de financement efficaces, ce qui peut être profitable pour la population canadienne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Changements apportés aux pratiques, aux programmes ou aux politiques en matière de santé en raison des résultats de la recherche financée par les IRSC;</li> <li>♦ Amélioration de la prestation de services ou amélioration de la santé grâce à la recherche financée par les IRSC.</li> <li>♦ Activité commerciale – produits (PI), entreprises et emplois générés grâce à des travaux financés par les IRSC.</li> <li>♦ Changements dans l'état de santé et la qualité de vie de la population en raison de travaux financés par les IRSC.</li> </ul>

En appuyant l'application des connaissances (AC), les IRSC visent à accélérer la transformation des résultats de la recherche en bienfaits pour la santé des Canadiens et en améliorations du système de soins de santé. Les IRSC financent notamment la recherche sur l'application des connaissances, la synthèse, la diffusion, l'échange et l'application des connaissances, et le renforcement des réseaux d'application des connaissances. L'AC aux IRSC consiste également à aider les découvertes scientifiques prometteuses à trouver des applications commerciales potentielles.

Pendant tout l'exercice 2008-2009 et au-delà, les IRSC faciliteront l'utilisation de la recherche en santé pertinente pour améliorer la pratique, les programmes et les politiques pour faire en sorte que le système de santé soit productif et pour stimuler le développement économique par la découverte et l'innovation.

Pour obtenir le résultat stratégique n°2, Ressources humaines et capacité de recherche, les IRSC doivent tenir compte des risques et des défis suivants :

- ◆ Comme il a été mentionné précédemment, de nombreuses demandes de très grande qualité ne peuvent être financées. Si la situation ne s'améliore pas, la viabilité d'une carrière en recherche dans le domaine de la santé pourrait être amoindrie, et la capacité des IRSC de réaliser leur mandat – favoriser l'excellence – pourrait être compromise.
- ◆ De nombreux milieux de recherche ont une approche traditionnelle et n'offrent pas aux étudiants ni au chercheurs la possibilité d'apprendre de leurs collègues travaillant dans différentes disciplines ou ayant de l'expertise dans d'autres domaines pertinents, notamment en application des connaissances et en éthique.

Les IRSC relèveront ces défis et atténueront les risques en adoptant les stratégies suivantes :

- ◆ En offrant des prix prestigieux et des bourses d'études aux étudiants et aux chercheurs les plus talentueux afin que cet exemple d'excellence soit des plus motivants;
- ◆ Stimuler la curiosité des jeunes et susciter leur intérêt pour une carrière gratifiante en science et en recherche en santé;
- ◆ Explorer de nouveaux programmes afin d'aider davantage les chercheurs tout au long de leur carrière, particulièrement au début;
- ◆ Continuer de favoriser les milieux d'apprentissage novateurs et multidisciplinaires qui permettent d'accélérer l'apprentissage.



Les IRSC et leurs multiples partenaires encouragent la recherche transversale sur les QJUS comme partie intégrante du programme national de recherche en santé. En 2008-2009, les IRSC fourniront deux millions de dollars pour appuyer des initiatives stratégiques dans ce domaine. Les IRSC appuieront aussi d'autres recherches dans ce domaine au moyen de leurs concours ouverts de financement et d'un bon nombre d'initiatives parrainées par les instituts. Grâce à ce fonds, les IRSC veulent créer un bassin de scientifiques prêts à se pencher sur les enjeux liés aux QJUS de la recherche qui présentent une importance stratégique et à appliquer les nouvelles connaissances à leurs travaux.

Le Bureau de l'éthique a engagé les fonds suivants à l'égard de nouvelles possibilités de financement en 2008-2009 :

- ♦ 0,225 million de dollars pour des subventions de fonctionnement en réponse à une annonce de priorité qui permettront de financer d'excellentes demandes de projets de recherche en éthique sur des questions de recherche pertinentes dans les domaines des sciences biomédicales, des sciences cliniques, des services et des politiques en santé, et de la santé publique et de la santé des populations; de même que des recherches conceptuelles et/ou empiriques portant sur des défis éthiques relatifs au mandat des IRSC;
- ♦ 0,225 million de dollars pour des subventions Catalyseur en réponse à un appel de demandes pour encourager la présentation de demandes par de nouveaux chercheurs dans le domaine de l'éthique de la santé et de la recherche en santé, et par des chercheurs en milieu de carrière qui souhaitent se réorienter dans ce domaine.

#### Contribuer aux débats sur les politiques globales de la santé

Les IRSC sont résolus à promouvoir une recherche en santé qui répond aux normes internationales les plus élevées d'excellence et d'éthique. Les IRSC travaillent en collaboration avec de nombreux partenaires à l'élaboration des normes éthiques les plus élevées pour la recherche en santé et à leur application dans la pratique. Cela comprend le financement du Conseil canadien de protection des animaux (CCPA) conjointement avec le CRSNG, et le Conseil national d'éthique en recherche chez l'humain (CNERH) conjointement avec Santé Canada. De plus, en 2008-2009, les IRSC continueront de tirer parti du travail effectué à ce jour dans les domaines de politique publique pertinents :

- ♦ Le lancement de la phase initiale de mise en œuvre des Pratiques exemplaires en matière de protection de la vie privée dans la recherche en santé des IRSC, et la contribution permanente aux initiatives stratégiques et législatives au niveau fédéral et national concernant les questions de recherche en santé et de protection des renseignements personnels;
- ♦ La mise en œuvre d'une politique nationale sur l'utilisation adéquate des placebo dans les essais contrôlés randomisés;
- ♦ La mise en œuvre des Lignes directrices des IRSC pour la recherche en santé chez les peuples autochtones.



## 2.4 ACTIVITÉ DE PROGRAMME : QUESTIONS ÉTHIQUES, JURIDIQUES ET SOCIALES (QEJS)

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIONS)

2008-2009	2,9 \$	3 \$	3 \$
2009-2010			
2010-2011			

RESSOURCES HUMAINES

2008-2009	2	2	2
2009-2010			
2010-2011			

### RÉSUMÉ DU PROGRAMME

Le but de ce programme est d'encourager et de faciliter la recherche sur des questions éthiques, juridiques et sociales relatives à la santé et à la recherche en santé, de même que l'application des principes éthiques à la recherche en santé. Les moyens pris en ce sens sont la gestion de concours pour financer des subventions de recherche sur des questions éthiques, juridiques et sociales en relation avec la santé, et la tenue de consultations pour favoriser le dialogue et une plus grande participation.

Résultats escomptés		Indicateurs
Recherche en santé réalisée de manière plus éthique grâce à des programmes de financement efficaces.		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Résultats et impacts de la recherche financée.</li> <li>◆ Proportion des dépenses globales pour la recherche sur des thèmes stratégiques relatifs à des questions éthiques, juridiques et sociales dans le contexte de la santé et de la recherche en santé.</li> </ul>
Lien avec la priorité		Priorité stratégique n°2 : Chercheurs – Perfectionner et garder les chercheurs canadiens du domaine de la santé dans des milieux de recherche dynamiques, innovateurs et stables.

### DESCRIPTION DES SERVICES ET DES PROGRAMMES PRINCIPAUX

Les IRSC financent la recherche sur les questions éthiques, juridiques et sociales (QEJS) qui ont trait à la santé et à la recherche en santé. De plus, les IRSC engagent un dialogue plus général entre les secteurs, les disciplines et les milieux et favorisent l'engagement du public pour mieux connaître et comprendre les QEJS dans le contexte de la santé et de la recherche en santé.

À la suite d'une évaluation réalisée en 2005, le programme a été repensé en 2006-2007. Ainsi, on a défini plus clairement les éléments comme les conditions d'admissibilité minimales pour la participation provinciale et le processus de concours. Lancé en décembre 2007, le programme repensé continue d'être centré sur les besoins des six provinces participantes. Les possibilités de financement offertes dans le cadre du PPR prennent maintenant la forme d'annonces de priorités pour chaque type de programme individuel (p. ex. annonce de priorités – subventions de fonctionnement, annonce de priorités – bourses d'études, annonce de priorités – recherche au doctorat).

Du point de vue administratif, chaque province a désormais un conseil consultatif sur le PPR, qui gère le programme au niveau provincial. Ce conseil procède entre autres à la présélection des demandes présentées dans le cadre du PPR en fonction des critères établis par chaque province. Les plans pour 2008-2009 incluent la convocation de deux réunions nationales du PPR (une en face à face et l'autre par téléconférence) pour discuter de questions d'intérêt commun au sujet des programmes.

#### *L'organisme de partenariat avec les petits organismes de santé (PPPOS)*

Le mandat du PPPOS est de favoriser les possibilités de partenariat avec les petits organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé et les organismes sans but lucratif dont les capacités de financement de la recherche sont modestes en cofinçant des bourses de formation et des bourses salariales. L'avantage de ce programme est que les IRSC offrent des possibilités de partenariat aux petits organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé, pendant qu'ils cherchent à mieux s'aligner sur les orientations stratégiques des instituts.

Une évaluation externe du programme menée en 2007-2008 a révélé que les objectifs globaux du PPPOS étaient atteints, et que le programme profitait à ses groupes cibles, qui sont les petits organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé, les étudiants des cycles supérieurs et les chercheurs en début de carrière, de même qu'aux organisations partenaires et aux chercheurs. Une des principales difficultés consiste à trouver des chercheurs intéressés par des domaines de recherche très restreints. Les plans pour 2008-2009 consistent entre autres à élaborer des stratégies de communication pour résoudre ce problème et à travailler avec les partenaires pour qu'ils intègrent dans leur organisation les chercheurs financés dans le cadre du PPPOS.

## Subventions d'appui aux instituts

Le Programme de subventions d'appui aux instituts (SAI) permet de financer les activités des instituts comme l'établissement des priorités de recherche stratégiques en santé et de partenariats de recherche avec le gouvernement, le secteur des soins de santé, les groupes de patients et les autres intervenants. Ces priorités et ces partenariats, avec les conférences, colloques et ateliers organisés par les instituts, permettent à ces derniers de favoriser la croissance du milieu de la recherche ainsi que de planifier et de lancer leurs divers programmes de subventions et bourses de recherche en réponse aux priorités stratégiques.

Depuis leur création, les IRSC remettent chaque année à chacun de leurs 13 instituts virtuels une subvention de soutien de un million de dollars afin de les aider à mettre en place des réseaux nationaux de recherche pour établir des liens avec leurs milieux de recherche respectifs. Les instituts continueront de rechercher et de mettre à profit des possibilités de former des alliances et des réseaux au cours des trois prochaines années, ainsi que de favoriser des partenariats internationaux pour donner suite aux programmes de recherche qu'ils ont établis avec leurs milieux de recherche.

Dans le cadre de l'exercice de renouvellement des modalités du Programme de SAI des IRSC avec le Conseil du Trésor, un examen détaillé du modèle de financement des instituts virtuels a été entrepris. Il a permis de conclure que les exigences et les forces particulières de ce modèle surpassaient ses désavantages.

## Programmes de partenariat

Le Programme de partenariat offre des subventions pour la création et le soutien de programmes nationaux et internationaux en partenariat visant à coordonner les activités de recherche en santé avec les intervenants.

## Programme de partenariats régionaux (PPR)

Le Programme de partenariats régionaux (PPR) des IRSC encourage la recherche en santé dans les provinces qui ne sont pas considérées normalement comme étant des centres importants de recherche en santé au Canada. Le programme aide à établir des partenariats, et il est conçu pour permettre aux chercheurs des régions moins peuplées du Canada de contribuer au mandat des IRSC en créant de nouvelles connaissances et en les mettant en application pour améliorer la santé des Canadiens.

Dans le cadre du PPR, les demandes de financement de la recherche ou d'appui du personnel de recherche qui, selon l'examen par les pairs, sont jugées d'une grande valeur scientifique, mais qui sont en deçà de la capacité de financement du budget de base des IRSC lors de ses concours habituels, sont admissibles à un financement si un partenaire peut cofinancer la proposition.

Le ratio de cofinancement est de un dollar des IRSC pour un dollar du partenaire, jusqu'à concurrence de un million de dollars par année de la part des IRSC pour chacune des quatre provinces suivantes : Saskatchewan, Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve et Manitoba. Il est de 0,2 million de dollars pour chacune des deux provinces suivantes : Île-du-Prince-Édouard et Nouveau-Brunswick. L'engagement annuel total des IRSC est de 4,4 millions de dollars.

## 2.3 ACTIVITE DE PROGRAMME : PARTENARIATS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIONS)

2008-2009	25,2 \$	25,2 \$
2009-2010	25,2 \$	25,2 \$
2010-2011		25,2 \$

RESSOURCES HUMAINES

2008-2009	12	12
2009-2010	12	12
2010-2011		12

### RÉSUMÉ DU PROGRAMME

Le but de ce programme est d'établir de solides partenariats nationaux et internationaux, par l'entremise des 13 instituts des IRSC pour faire avancer les priorités de recherche stratégiques en santé, et de tirer parti des fonds et des compétences pour la recherche. Les partenariats peuvent être les responsables des politiques aux niveaux provincial et fédéral, le secteur privé, et des organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé du Canada et de l'étranger. Les moyens pris en ce sens incluent le financement de subventions pour appuyer les activités des instituts, la gestion de concours pour le financement de projets de partenariat, et la participation de scientifiques canadiens à des collaborations internationales en recherche.

En 2008-2009, l'initiative Accès à des soins de qualité pour les personnes atteintes du cancer de l'IC permettra de financer sept subventions. Ce partenariat de cinq ans avec Cancer Care Nova Scotia, Cancer Care Manitoba, l'ISA, l'ISFH et l'ISPS porte sur les priorités provinciales en ce qui concerne l'accès aux soins en cancérologie.

Résultats escomptés	Indicateurs
Des programmes nationaux et internationaux de recherche en santé sont élaborés et appliqués, et une recherche accrue et plus pertinente résulte de solides alliances et partenariats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Succès des programmes de recherche en partenariat subventionnés par les IRSC, y compris les résultats, sensibilisation et niveaux de satisfaction.</li> <li>♦ Proportion des dépenses globales sur le budget des subventions des IRSC.</li> </ul>
Lien avec la priorité	
Priorité stratégique n°2 : Chercheurs – Perfectionner et garder les chercheurs canadiens du domaine de la santé dans des milieux de recherche dynamiques, innovateurs et stables.	

### DESCRIPTION DES SERVICES ET DES PROGRAMMES PRINCIPAUX

Les IRSC continuent de travailler à l'établissement de partenariats nationaux et internationaux innovants pour améliorer en qualité et en quantité la recherche, ainsi que pour fournir aux instituts le soutien opérationnel, les outils et les ressources leur permettant de travailler avec leurs partenaires de façon uniforme et transparente.



œuvre pour financer des subventions qui procurent aux chercheurs les ressources dont ils ont besoin pour mieux entreprendre leur recherche.

Lien avec la priorité	
Priorité stratégique n°2 : Chercheurs – Perfectionner et garder les chercheurs canadiens du domaine de la santé dans des milieux de recherche dynamiques, innovateurs et stables.	
Résultats escomptés	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Disponibilité de ressources de recherche en santé de haute qualité pour une recherche en santé répondant à des critères d'excellence grâce à des programmes de financement efficaces.</li> <li>◆ Disponibilité de ressources appropriées qui assurent des moyens de recherche adéquats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Succès des ressources de recherche et des programmes de collaboration financés par les IRSC, y compris résultats, sensibilité, niveaux de satisfaction et caractère approprié des possibilités de financement pour des ressources de recherche.</li> <li>◆ Types de soutien par domaine de recherche en santé (par thème et par institut).</li> <li>◆ Proportion de demandes financières reçues par les IRSC qui sont financées.</li> <li>◆ Proportion des dépenses globales sur le budget des subventions des IRSC.</li> </ul>

## DESCRIPTION DES SERVICES ET DES PROGRAMMES PRINCIPAUX

En 2008, les IRSC continueront de fournir un soutien opérationnel au Centre canadien de rayonnement synchrotron (CCRS), une installation nationale située à Saskatoon, qui utilise le rayonnement synchrotron pour mener des études spectroscopiques à haute résolution sur des substances chimiques et des substances biologiques. Le rayonnement synchrotron peut avoir de nombreuses applications en recherche en médecine et en biologie, notamment la détermination de la structure moléculaire, l'imagerie tridimensionnelle et la caractérisation biologique des cellules, des tissus et des animaux entiers.

En 2008-2009, les IRSC fourniront 2,5 millions de dollars au Structural Genomics Consortium pour que ce dernier puisse fournir aux chercheurs du Canada et du monde entier de l'information importante sur la structure de molécules clés.

de l'ISFRS, dont le rapport final doit être terminé en mars 2008. Les résultats de l'évaluation et des études de cas permettront aux IRSR d'améliorer encore la conception et le cadre du programme en vue d'une évaluation continue.

En plus de fournir à des stagiaires et à des chercheurs indépendants un appui salarial, les IRSR veulent les aider à développer les compétences dont ils ont besoin pour réussir dans le milieu moderne de la recherche. Plusieurs instituts offrent à leurs stagiaires et aux nouveaux chercheurs des possibilités de réseautage interdisciplinaire de même que des ateliers sur des sujets comme la formation et la gestion d'équipes de recherche, la façon de rédiger des demandes de subventions efficaces et la gestion du temps.

Sur une plus grande échelle, les IRSR travaillent avec le CRSNG et le CRSR, l'Association canadienne pour les études supérieures (ACES) et la Société pour l'avancement de la pédagogie de l'enseignement supérieur (SAPES) afin d'élaborer un énoncé de principes sur les compétences professionnelles clés des nouveaux chercheurs. Ce travail a été entrepris parce que les trois conseils subventionnaires, les universités et les employeurs de personnel hautement qualifié sont de plus en plus conscients de l'importance des compétences professionnelles que doivent avoir les nouveaux chercheurs, y compris les étudiants, les postdoctorants et les nouveaux professeurs. Ces personnes ont souvent besoin, en plus d'une formation poussée en recherche, de compétences professionnelles en communications, en relations interpersonnelles, en gestion de projet et en leadership, par exemple, pour réaliser leur plein potentiel et maximiser leurs contributions aux avantages sociaux et économiques pour les Canadiens.

## 2.2 ACTIVITÉ DE PROGRAMME : COLLABORATION ET RESSOURCES EN RECHERCHE

### RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIONS)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
50,9 \$	49,5 \$	49,5 \$

### RESSOURCES HUMAINES

2008-2009	2009-2010	2010-2011
25	25	25

### RÉSUMÉ DU PROGRAMME

Ce programme permet de renforcer la capacité du milieu de la recherche en santé de faire son travail en appuyant des activités et des ressources qui rendent possible la recherche. Les moyens pris en ce sens incluent la participation à des activités de collaboration comme la formation de réseau de chercheurs, ainsi que le fait de fournir et d'entretenir des outils de recherche à la fine pointe de la technologie, comme de nouveaux équipements, des bases de données et d'autres ressources spécialisées. Des concours et des programmes sont mis en

## Programmes d'aide salariale et de formation stratégique

En plus des programmes d'appui salarial et de formation décrits précédemment, les instituts

d'autres stagiaires et chercheurs indépendants dans des domaines où il a été établi que l'on avait besoin d'attirer et d'appuyer des chercheurs indépendants de renommée mondiale. Les domaines de recherche prioritaires sont déterminés par les instituts, en consultation avec des représentants du gouvernement, du secteur des soins de santé, des groupes

de patients et de l'industrie.

### Programmes d'aide salariale stratégique

Ces programmes procurent aux chercheurs qui ont atteint le stade de l'autonomie la possibilité de faire évoluer leur carrière et de consacrer plus de temps et d'efforts à la recherche en santé de façon autonome en contribuant au salaire de ces chercheurs.

### Programmes de formation stratégique

Ces programmes offrent un soutien et une reconnaissance particulière aux étudiants à la maîtrise ou au doctorat ou aux candidats hautement qualifiés qui ont déjà un doctorat ou une formation professionnelle supérieure en santé dans des domaines de recherche en santé stratégiques et prioritaires. Les domaines de recherche prioritaires sont déterminés par les instituts, en consultation avec des représentants du gouvernement, du secteur des soins de santé, de groupes de patients et de l'industrie.

En recherche, la multidisciplinarité donne lieu à des découvertes exceptionnelles. Les IRSC encouragent et appuient les programmes de formation qui préparent les jeunes chercheurs à

travailler efficacement avec une équipe formée de collègues de diverses disciplines et capable d'affecter plusieurs talents à un seul problème de santé. Les IRSC ont pris des mesures importantes en 2001 en vue d'améliorer le milieu de la formation dans la recherche en santé et d'accroître la capacité de recherche en santé en lançant l'initiative stratégique pour la formation en recherche dans le domaine de la santé (ISFRS). L'ISFRS finance des programmes de formation interdisciplinaires innovateurs en accordant une subvention à une équipe de mentors qui doivent utiliser au moins 70% de la subvention pour appuyer des stagiaires. Actuellement, l'ISFRS permet d'appuyer plus de 1100 stagiaires à différents niveaux par l'entremise de centres de formation partout au pays. Le consensus quant au besoin de ce type de formation se reflète dans la décision des IRSC, et des autres organisations partenaires, de relancer cette possibilité de financement en janvier 2008. Cette décision s'appuie sur les conclusions préliminaires de l'évaluation

En 2008-2009, l'IDSEA finalisera son initiative stratégique sur la prévention et le traitement des blessures intentionnelles et non intentionnelles. Des équipes stratégiques en recherche appliquée sur les blessures seront financées pendant cinq ans, à compter de 2009-2010, dans le cadre de ce partenariat avec l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC), l'Alberta Centre for Child, Family and Community Research, le Réseau de centres d'excellence AUTO21, la Croix-Rouge canadienne, la Ligue pour le bien-être de l'enfance du Canada, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, l'Ontario Neurotrauma Foundation, l'Institut de recherche en santé et sécurité du travail, l'ISFH et l'IALA.



chercheurs. De plus, le système de santé dépend de la recherche pour les améliorations continues qu'on doit y apporter. Les stagiaires non seulement grossissent les rangs des chercheurs indépendants, mais ils répondent aussi au besoin de personnel hautement qualifié dans l'industrie, et assurent un effectif de professionnels de la santé, de gestionnaires financiers ainsi que de décideurs et de responsables des politiques ayant une formation en recherche.

Les bourses de formation régulières des IRSC soutiennent plus de 2 500 étudiants, notamment des étudiants du premier cycle, des étudiants à la maîtrise, des étudiants au doctorat et des postdoctorants. Les programmes réguliers de subvention de recherche sont toujours la principale source de financement des IRSC pour la formation en recherche. Avec l'augmentation, ces dernières années, du nombre et des montants des subventions, il y a eu une hausse correspondante du nombre de stagiaires soutenus à même les subventions détenues par des chercheurs; le nombre de ces stagiaires dépasse actuellement 5 100. Les IRSC continueront d'explorer des façons d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ces programmes.

En 2008-2009, l'ISFH financera des bourses de recherche dans le cadre du Programme conjoint Conseil ontarien des services de santé pour les femmes (COSSF) – ISFH. Ce programme a été créé afin d'établir une capacité de recherche sur la santé des femmes en Ontario. Ces bourses constituent l'héritage du COSSF en initiant la recherche sur la santé des femmes en Ontario et en appuyant d'excellents chercheurs et stagiaires qui deviendront la prochaine génération de chercheurs chevronnés et indépendants.

#### Programme de chaires de recherche du Canada et Programme de bourses d'études supérieures du Canada

En collaboration avec les deux autres conseils subventionnaires fédéraux (le CRSNG et le CRSH), les IRSC continueront d'investir dans le renforcement de la capacité de recherche par le truchement du Programme des chaires de recherche du Canada et le Programme de bourses d'études supérieures du Canada en 2008-2009 et au-delà.

#### Programme de chaires de recherche du Canada

Le Programme de chaires de recherche du Canada vise à attirer et à retenir certains des chercheurs les plus accomplis ou prometteurs au monde. En 2008-2009 et au cours des années à venir, les IRSC continueront d'appuyer les titulaires de chaires dont les travaux correspondent au mandat des IRSC.

#### Programme de bourses d'études supérieures au Canada

Le Programme de bourses d'études supérieures du Canada procure une aide financière qui assure la formation de futurs chercheurs en santé au niveau de la maîtrise et du doctorat dans toutes les disciplines liées à la santé au Canada. Annonce dans le *Budget fédéral 2007*, le nouveau financement permettra aux IRSC de doubler, sur trois ans, le nombre de bourses d'études supérieures et de financer 400 bourses d'études supérieures de plus d'ici 2009-2010.

De plus, les IRSC dirigeront l'évaluation par les trois organismes du Programme de bourses d'études supérieures du Canada, qui appuie des étudiants à la maîtrise et au doctorat. Cette évaluation sera terminée en 2008-2009.



## RÉSUMÉ DU PROGRAMME

Ce programme permet de renforcer la capacité du milieu canadien de la recherche en santé en assurant la formation et le perfectionnement de la prochaine génération de chercheurs en santé, et en procurant une aide durable aux chercheurs hautement qualifiés afin qu'ils puissent poursuivre des carrières scientifiques dans ce domaine. Des concours et des programmes sont mis en œuvre pour financer des bourses de formation et d'aide salariale pour les chercheurs et les stagiaires dans le domaine de la santé.

Résultats escomptés	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Un effectif de chercheurs et de stagiaires hautement qualifiés, dans le domaine de la santé pour faire d'excellente recherche dans des secteurs représentant une force ou un besoin, grâce à des programmes de financement efficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Succès des programmes de formation et d'aide salariale financés par les IRSC, y compris résultats, sensibilisation, niveaux de satisfaction et pertinence des possibilités de financement créées pour développer la capacité.</li> <li>◆ Proportion des dépenses globales sur le budget des subventions des IRSC.</li> </ul>
Lien avec la priorité	
Priorité stratégique n°2 : Chercheurs – Perfectionner et garder les chercheurs canadiens du domaine de la santé dans des milieux de recherche dynamiques, innovateurs et stables.	

## DESCRIPTION DES SERVICES ET DES PROGRAMMES PRINCIPAUX

### Programmes d'appui salarial et de formation

#### Programmes d'appui salarial

Ces programmes offrent aux chercheurs qui ont atteint le stade de l'autonomie la possibilité de faire évoluer leur carrière et de consacrer plus de temps et d'efforts à la recherche en santé de façon autonome en contribuant au salaire de ces chercheurs.

Un des principaux objectifs des IRSC est d'exercer un leadership dans le renforcement de la capacité du milieu de la recherche en santé du Canada. Pour réaliser un tel objectif, il faut favoriser la formation et le perfectionnement des chercheurs ainsi que l'évolution et le soutien continu de carrières scientifiques en recherche dans le domaine de la santé offert par le Programme des chaires de recherche du Canada.

En 2008-2009, les IRSC ont l'intention d'appuyer au moins 60 nouvelles subventions pour les nouveaux chercheurs afin de donner un coup d'envoi à leur carrière.

#### Programmes de formation

Ces programmes offrent un soutien et une reconnaissance particulière aux étudiants au doctorat ou aux candidats hautement qualifiés qui ont déjà un doctorat ou une formation professionnelle supérieure en santé au Canada ou à l'étranger.

Former la prochaine génération de chercheurs est essentiel à l'avenir de la recherche en santé au Canada. Les tendances démographiques indiquent un besoin croissant de jeunes

## 2. Résultat stratégique : Ressources humaines et capacité de recherche

Le résultat stratégique n°2 assure :

un milieu de recherche solide et talentueux capable d'entreprendre des travaux de recherche dans le domaine de la santé

Résultats escomptés	Indicateurs
<p>Un milieu de recherche solide et talentueux capable d'entreprendre des travaux de recherche dans le domaine de la santé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nombre et types d'étudiants qui obtiennent leur doctorat au Canada par année.</li> <li>◆ Pourcentage de titulaires de doctorat au Canada qui prévoient obtenir une bourse de recherche postdoctorale, une bourse de membre associé en recherche ou un poste dans le domaine de la santé.</li> <li>◆ Diminution du temps requis pour l'obtention de grades universitaires en comparaison avec la population en générale.</li> <li>◆ Nombre et types de chercheurs financés.</li> <li>◆ Cotation des ressources adéquates et disponibles pour la recherche (infrastructure, ressources, matériel, logiciel, ressources humaines).</li> </ul>	

Les IRSC sont déterminés à renforcer les milieux de la recherche en santé au Canada en continuant de favoriser et de soutenir l'excellence en recherche dans le domaine de la santé. Les IRSC offrent divers programmes de formation et d'aide salariale pour aider les chercheurs et faire en sorte qu'il y ait, au Canada, un milieu de recherche en santé solide et capable de recherche exceptionnelle dans des environnements innovateurs.

### 2.1 ACTIVITÉ DE PROGRAMME : CHERCHEURS ET STAGIAIRES

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIONS)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
196,1 \$	200,6 \$	201 \$

RESSOURCES HUMAINES

2008-2009	2009-2010	2010-2011
97	100	99

Un programme de subventions d'équipe sera également lancé au début de 2008. Les priorités de recherche incluront non seulement le traitement de l'addiction aux drogues illicites, mais aussi l'alcool et les produits pharmaceutiques (en vente libre ou vendus sur ordonnance), de même que les questions relatives à la conduite avec les facultés affaiblies. Le financement de ce programme est censé débuter en 2009-2010.

## RISQUES ET DÉFIS

Pour atteindre le résultat stratégique n° 1, l'avancement des connaissances dans le domaine de la santé, les IRSC devront surmonter les risques et les défis suivants :

- ◆ Le processus d'examen par les pairs est fortement sollicité en raison du volume croissant de demandes et de la diversité des programmes des IRSC;
- ◆ Parallèlement, un grand volume de propositions de qualité ne peuvent être financées en raison du volume élevé de demandes et du financement limité des IRSC;
- ◆ De plus, l'expansion sans précédent de la capacité de recherche au Canada, en particulier les investissements dans des infrastructures à la fine pointe, intensifie les demandes de soutien faites aux IRSC et la nécessité pour ces derniers de coordonner leurs efforts avec d'autres bailleurs de fonds de la recherche en santé.

S'ils n'arrivent pas à relever adéquatement ces défis, les IRSC pourraient ne pas être en mesure de mettre en place la base de recherche solide et diversifiée qui est nécessaire pour maintenir et améliorer la santé de la population et les soins de santé au Canada.

Pour relever ces défis et atténuer les risques, les IRSC adopteront les stratégies suivantes :

- ◆ Continuer de tenir des concours rigoureux et concurrentiels où seules les meilleures demandes sont financées, suivant un examen par des experts du Canada et d'ailleurs dans le monde;
- ◆ Réduire le fardeau imposé aux comités d'examen par les pairs en rationalisant leur processus, en précisant davantage les objectifs et en ayant recours à la technologie;
- ◆ Informer le milieu de la recherche des possibilités de financement par l'intermédiaire des conseils consultatifs des instituts, des délégués dans chaque université, d'un bulletin électronique diffusé régulièrement à l'intention des chercheurs, et du site Web des IRSC;
- ◆ Rationaliser les programmes et consolider, dans la mesure du possible, les possibilités de financement;
- ◆ Établir des relations productives avec tous les intervenants et en particulier les autres bailleurs de fonds dans le domaine de la recherche en santé. Par exemple, les IRSC travailleront en étroite collaboration avec la Fondation canadienne pour l'innovation et les deux autres conseils subventionnaires afin de déterminer la formule optimale pour financer l'infrastructure, le fonctionnement et la recherche.



nécessaire pour intervenir efficacement en cas de pandémie. Une telle expertise permettrait aussi d'aider d'autres pays aux prises avec une pandémie.

#### Initiative de recherche sur les médicaments coûteux pour des maladies rares

L'initiative de recherche sur les médicaments coûteux pour des maladies rares (IRMCMR) est un investissement ciblé qui vise à nous aider à mieux comprendre les données probantes nécessaires pour éclairer les décisions relatives au remboursement par l'État des médicaments coûteux pour les maladies rares. Elle a également pour but de recueillir davantage d'informations sur l'efficacité thérapeutique de ces produits en situation réelle.

Cette initiative a été rendue possible grâce à un investissement commun du gouvernement du Canada, des provinces participantes et du secteur privé pour l'Étude canadienne sur la maladie de Fabry, une étude de trois ans, dont le but sera de recueillir des informations additionnelles sur l'efficacité thérapeutique en situation réelle de nouveaux traitements de remplacement enzymatique pour les personnes touchées par cette maladie génétique rare.

Les IRSC sont chargés d'administrer les fonds fédéraux consacrés à l'Étude canadienne sur la maladie de Fabry. En collaboration avec le Fonds de la recherche en santé du Québec, les IRSC exercent aussi un leadership scientifique pour l'IRMCMR. En 2008-2009, les IRSC fourniront 12,8 millions de dollars pour appuyer l'Étude canadienne sur la maladie de Fabry ainsi qu'un comité de surveillance scientifique indépendant. Ce comité surveillera et évaluera les résultats de l'étude et les divulguera au public.

#### Initiative de recherche de traitements de la stratégie nationale antidrogue

L'initiative de recherche de traitements de la Stratégie nationale antidrogue est un investissement ciblé ayant pour but de financer des subventions de recherche stratégique qui aideront à mettre au point des modèles et des approches de pharmacothérapie dans le cadre du plan d'action thérapeutique de la Stratégie.

Par exemple, l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies (INSMT) a tenu un atelier de consultation en 2007-2008, au cours duquel il a été décidé de lancer au début de 2008 un programme de subventions Catalyseur<sup>2</sup> consacré exclusivement aux priorités de recherche relatives au traitement de l'addiction aux drogues illicites :

- ◆ Compréhension des facteurs qui encouragent les utilisateurs de drogues illicites à se faire traiter;
- ◆ Modalités de traitement relatives à la consommation problématique de cannabis;
- ◆ Thérapies de substitution et interventions prometteuses qui ciblent des formes particulières d'utilisation de drogues illicites;
- ◆ Analyse du lien entre le besoin et la disponibilité de services de désintoxication et de l'adéquation avec les meilleures pratiques.

Dans le cadre de ce programme, les demandes devront être reçues en 2008, et le financement devrait débuter en mars 2009. Jusqu'à neuf propositions pourraient être financées avec les fonds disponibles.

<sup>2</sup> Le programme de subventions Catalyseur vise à offrir du financement de démarrage, à court terme, pour appuyer des activités de recherche en santé qui représentent une première étape en vue de profiter de possibilités de financement plus élaborées.



pandémie de grippe. Cette initiative est appuyée par le gouvernement canadien qui annonce en mai 2006 qu'il consacrerait 21,5 millions de dollars sur cinq ans pour appuyer la recherche sur une pandémie de grippe.

Guidée par le groupe de travail sur la capacité d'intervention en cas de pandémie, cette initiative a pour mandat de définir les priorités de recherche stratégique et d'appuyer la recherche sur la capacité d'intervention en cas de pandémie. Le groupe de travail a affiné et approfondi les secteurs de recherche qui ont été soulevés lors de l'Atelier sur les priorités de la recherche sur l'influenza qui a eu lieu en septembre 2005 et a redéfini les priorités. Voici les quatre secteurs stratégiques :

- ◆ *Programmes de vaccination et d'immunisation* : optimiser les programmes de vaccination actuels et mettre au point de nouveaux vaccins et de nouvelles technologies;
- ◆ *Le virus* : mieux comprendre la biologie du virus de la grippe et mettre au point des moyens de diagnostic rapide;
- ◆ *Prévention et traitement* : étudier les modes de transmission, les stratégies de prévention et l'utilisation optimale des médicaments antiviraux;
- ◆ *Aspect éthique, juridique et social* : faire de la recherche sur la communication des risques et sur le processus d'approbation réglementaire.

Puisqu'il est essentiel que la recherche portant sur ces priorités stratégiques soit financée en temps opportun, l'IMIL, en collaboration avec d'autres instituts des IRSC et organismes, a pris les devants pour lancer des possibilités de financement de la recherche dans ces secteurs stratégiques.

En 2008-2009, dans le cadre de l'IRSCICP, on prévoit engager plus de 17,5 millions de dollars pour la recherche sur les pandémies. Les principales activités, en 2008-2009, sont les suivantes :

- ◆ Évaluer (par le processus d'examen par les pairs) et financer des projets de recherche;
- ◆ Mettre au point et lancer des possibilités de financement stratégiques;
- ◆ Tenir la première réunion annuelle de chercheurs et d'utilisateurs finals, regroupant les chercheurs financés dans le cadre de l'IRSCICP, les intervenants et les décideurs, pour évaluer l'avancement des travaux financés et les résultats de la recherche et pour tenir des consultations sur les futures besoins en recherche;
- ◆ Évaluer la phase mise en œuvre de l'IRSCICP.

On prévoit que la recherche sur les pandémies permettra de prévenir ou d'atténuer une pandémie; de mettre au point de meilleurs moyens pour enrayer la propagation de la grippe, et de fournir de meilleurs traitements aux personnes touchées. L'IRSCICP permettra aussi d'établir un solide réseau de chercheurs, et ainsi de faire en sorte que le Canada ait l'expertise

En 2008-2009, l'IMIL finalisera son initiative Réseau de recherche sur l'influenza, qui fait partie de la plus vaste initiative de recherche stratégique sur la capacité d'intervention en cas de pandémie. Cette collaboration avec l'Agence de la santé publique du Canada (ASCP) permettra de financer pendant trois ans un Réseau de recherche sur l'influenza qui mobilisera l'expérience et le talent à l'échelle nationale dans l'évaluation de vaccins. Cet investissement aidera les milieux de recherche canadiens qui s'intéressent à la capacité d'intervention en cas de pandémie et à la grippe, et assurera une capacité de pointe et des mécanismes pour la collecte, l'analyse et l'évaluation rapides de données avant et durant une pandémie.

utilisant des drogues injectables, les détenus, les jeunes, les femmes et les ressortissants de pays où le VIH/sida est endémique.

Les ministères et organismes qui participent à cette initiative fédérale contribuent à la réalisation des résultats à long terme suivants :

- ◆ Amélioration de l'état de santé des personnes vivant avec le VIH/sida ou qui y sont vulnérables;
- ◆ Réduction pour la population canadienne des coûts sociaux et économiques associés au VIH/sida;
- ◆ Effort mondial pour enrayer la dissémination du VIH/sida et en atténuer l'impact.

Dans le cadre de l'initiative fédérale, les IRSC sont chargés d'établir les priorités et d'administrer le financement de la recherche extra-muros. En 2008-2009, les principales activités des IRSC comprendront la mise au point d'un plan stratégique pour guider les futures orientations et les investissements de l'initiative fédérale, le financement de subventions de recherche stratégique sur le VIH/sida et de subventions et bourses sur le renforcement des capacités ainsi que la conception et la mise en œuvre de nouveaux programmes de recherche stratégique sur le VIH/sida.

#### Initiative canadienne de vaccin contre le VIH (ICVV)

L'ICVV, annoncée en février 2006, est une initiative de collaboration entre le gouvernement du Canada et la Fondation Bill et Melinda Gates afin de contribuer à l'effort mondial pour mettre au point un vaccin contre le VIH qui soit sûr, efficace, abordable et accessible partout dans le monde. Les ministères et organismes fédéraux qui participent à cette initiative sont l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC), qui en assure la direction, les IRSC, l'Agence canadienne de développement international, Industrie Canada et Santé Canada.

En 2008-2009, les ministères et organismes concernés contribueront à la réalisation des résultats à court terme de l'ICVV, soit une intensification et une amélioration de l'état de préparation et de la capacité au Canada.

Dans le cadre de l'ICVV, les IRSC assurent le leadership scientifique et l'orientation stratégique grâce à leurs liens avec le milieu de la recherche canadien, et apportent des compétences cruciales pour l'examen par les pairs et des services de soutien professionnel connexes afin de déterminer et de financer les projets de recherche admissibles en ce qui a trait à la mise au point d'un vaccin contre le VIH.

En 2008-2009, les principales activités des IRSC en ce qui a trait à l'ICVV comprennent l'établissement de programmes de financement de la recherche stratégique pour faire avancer la recherche sur les vaccins contre le VIH/sida.

#### Initiative de recherche stratégique sur la capacité d'intervention en cas de pandémie (IRSCIP)

L'Institut des maladies infectieuses et immunitaires (IMI) a mis sur pied l'Initiative de recherche stratégique sur la capacité d'intervention en cas de pandémie pour que le Canada ait une stratégie de recherche coordonnée et orientée pour aider à prévenir ou à atténuer une

paliers de pouvoirs publics, des sociétés pharmaceutiques et des instituts/initiatives de recherche. Il faudra pour ce faire améliorer les efforts et les espaces de communication. À cette fin, les chercheurs principaux de l'ELCV donneront suite à des discussions avec le Partenariat canadien contre le cancer (PCC), CARTAGÈNE, le Centre de recherche sur le cerveau de l'Université de la Colombie-Britannique, Pfizer et le ministère des Anciens Combattants. Il faudra aussi explorer des espaces de promotion outre les mécanismes actuels (bulletin de l'ELCV, coordination des sites Web des IRSC et de l'Université McMaster, et supplément de la Revue canadienne du vieillissement faisant état des validations de l'ELCV et des études de faisabilité de la phase I de l'étude).

♦ Le programme de bourses de recherche dans le cadre de l'ELCV financera ses premiers boursiers. Un tel soutien permettra de développer et de renforcer les compétences pour la planification, la conduite et l'analyse d'études longitudinales qui évaluent une vaste gamme de mesures de santé et de facteurs qui influent sur la santé.

De 2008 à 2013, dans le cadre du Partenariat sur les troubles cognitifs liés au vieillissement, l'IV appuiera le Programme d'application de la recherche sur les démences (PARd) : réseau d'application des connaissances issues de la recherche sur la maladie d'Alzheimer et d'autres formes de démences. Ce programme permettra non seulement aux intervenants de mieux utiliser les connaissances issues de la recherche. Les partenaires qui contribuent au programme sont la Société Alzheimer du Canada, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario, AstraZeneca Canada Inc., la Direction de l'application des connaissances des IRSC, l'ISFH, l'INSMT et le Bureau de l'éthique des IRSC.

## Initiative de recherche sur le VIH/sida

L'Initiative de recherche sur le VIH/sida est appuyée grâce à un investissement ciblé visant à soutenir la recherche sur le VIH/sida dans tous les thèmes de la recherche en santé. L'Initiative de recherche sur le VIH/sida est dirigée par l'Institut des maladies infectieuses et immunitaires (IMI) des IRSC et inclut la participation des IRSC à deux initiatives horizontales interministérielles : l'Initiative fédérale de lutte contre le VIH/sida au Canada et l'Initiative canadienne de vaccin contre le VIH. En plus de l'IMI, quatre instituts des IRSC contribuent directement à la conception et à la mise en œuvre de l'Initiative de recherche sur le VIH/sida en participant au Comité consultatif de la recherche sur le VIH/sida. Il s'agit de l'ISA, de l'INSMT, de l'ISPP et de l'ISPS.

## Initiative fédérale de lutte contre le VIH/sida au Canada

Cette initiative fédérale est une composante clé des mesures prises par le gouvernement pour faire face au VIH/sida au Canada. L'Initiative fédérale lancée en 2004-2005 vise à renforcer les mesures de lutte contre le VIH/sida au pays, à définir une approche coordonnée pour le gouvernement du Canada et à appuyer les interventions mondiales à l'égard du VIH/sida. Cette initiative est mise en œuvre en partenariat par deux ministères et deux organismes fédéraux, ce sont l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC), qui en assure la direction, Santé Canada, les IRSC et Service correctionnel du Canada. L'Initiative fédérale met l'accent sur la prévention et l'accès à une panoplie de services (diagnostics, soins, traitement et soutien) pour les populations les plus touchées par l'épidémie du VIH/sida au Canada, c'est-à-dire les personnes qui vivent avec le VIH/sida, les homosexuels, les Autochtones, les toxicomanes



Les priorités de l'IRMRN en 2008-2009 sont les suivantes :

- ◆ Appuyer des programmes de recherche multidisciplinaire innovateurs par un appel de demandes annuel. Les IRSC prévoient obtenir des fonds nouveaux de différentes sources pour une subvention d'équipe en voie de formation en 2008-2009;
- ◆ Promouvoir un milieu de recherche multidisciplinaire intégré à l'aide de conférences et d'ateliers ciblés. Les IRSC entendent continuer à appuyer la rencontre annuelle Nanomédécine/NanoForum en 2008-2009, en plus de chercher à profiter d'autres possibilités;
- ◆ Établir des mesures d'évaluation et d'analyse pour tous les programmes de financement de l'IRMRN, afin d'en déterminer l'efficacité et de guider la création de nouvelles possibilités de financement. Des mesures qualitatives et quantitatives seront examinées;
- ◆ Étendre la gamme de recherche financée dans le cadre de l'IRMRN en mettant particulièrement l'accent sur de nouveaux thèmes de recherche offrant d'importantes possibilités de partenariat, ce qui suppose la recherche continue de nouveaux partenaires financiers potentiels.

#### *Initiative sur la santé des Canadiens à tous les stades de la vie*

L'Initiative sur la santé des Canadiens à tous les stades de la vie (ISCSV), qui est un ensemble sans précédent de vastes études de cohorte ciblant la naissance, les maladies chroniques et le vieillissement pour suivre la santé de milliers de Canadiens pendant de nombreuses années et générer de nouvelles connaissances sur la façon dont les facteurs environnementaux, sociaux, liés au mode de vie, génétiques et comportementaux influent sur la santé à toutes les étapes de la vie.

L'ISCSV englobe l'Étude longitudinale canadienne sur le vieillissement (ELCV). Une grande partie de l'activité relative à l'ELCV en 2007-2008 a consisté à préparer l'essai sur le terrain prévu pour le printemps 2008, en prévision du lancement de l'Étude intégrale en octobre 2008. En 2008-2009, les priorités seront le lancement de l'ELCV intégrale en octobre 2008, la gouvernance, la formation et le marketing. Plus précisément, cela implique les activités suivantes :

- ◆ Finaliser les procédures de fonctionnement normalisées et les manuels de formation pour les participants de la cohorte, notamment les infirmières, les gestionnaires des données, à temps pour le lancement de l'ELCV intégrale en octobre 2008;
- ◆ Continuer de travailler en étroite collaboration avec le Bureau de l'éthique des IRSC (et le comité QELS de l'ELCV, qui est dirigé par les IRSC) sur les questions éthiques, juridiques et sociales (QELS) relatives à la documentation et à la mise en œuvre;
- ◆ Établir un comité consultatif sur l'ELCV, qui sera chargé de fournir des avis sur les stratégies de mise en œuvre et de financement des phases futures de l'ELCV, de même que des conseils, des directives, des avis et des recommandations au sujet des activités de l'ELCV. Il pourra aussi jouer le rôle de conseiller sur les aspects scientifiques et méthodologiques de l'enquête;
- ◆ Renforcer la sensibilisation et les partenariats pour exploiter l'expertise et les protocoles de l'ELCV, et faire la promotion de l'enquête auprès des différents



Les priorités de l'Initiative de recherche clinique (IRC) pour 2008-2009 sont les suivantes :

- ◆ Stimuler et soutenir tout le cheminement professionnel des cliniciens-chercheurs en mettant à leur disposition des bourses de carrière et d'aide salariale;
- ◆ S'appuyer sur les réseaux de recherche clinique et améliorer ces derniers afin d'offrir de meilleures possibilités aux chercheurs de tirer parti des compétences et des infrastructures;
- ◆ Continuer à élaborer le Programme de formation opérationnelle en recherche clinique pour assurer une norme minimale de formation sur les bonnes pratiques cliniques et l'éthique, par exemple, afin d'améliorer la recherche clinique au Canada;
- ◆ Hausser le niveau de sensibilisation collective à l'importance de la recherche clinique et aux impacts que cette recherche peut avoir sur l'amélioration du système de soins de santé et de la santé globale des Canadiens.

De plus, en 2008-2009, les IRSC commenceront à financer des subventions d'équipe dans le cadre d'initiatives régionales et nationales de recherche clinique, en partenariat avec la Fondation canadienne pour l'innovation. L'investissement global sera de 150 millions de dollars sur cinq ans. L'objectif est de renforcer la recherche clinique au Canada de manière à accélérer l'application des découvertes issues de cette recherche. Un tel objectif permettra de mettre en œuvre des approches améliorées et rentables pour maintenir la santé et traiter la maladie, de produire des données probantes afin d'appuyer de bonnes politiques en matière de santé et un système de santé efficient.

En	2008-2009,	l'IRSC	commencera à financer l'Initiative for Cardiothoracic Surgical Investigations in Cardiovascular Medicine. Ce partenariat avec le National Heart, Lung and Blood Institute des États-Unis permettra d'offrir des subventions de cinq ans pour la recherche clinique en chirurgie cardiovasculaire.
----	------------	--------	---

*Initiative de recherche en médecine régénératrice et nanomédecine (IRMN)*

Depuis 2004, l'IRMN fournit du financement pour appuyer des domaines nouveaux et émergents de recherche intégrative en médecine régénératrice et en nanomédecine qui correspondent au mandat des IRSC (p. ex. recherche en nanomédecine, sur les cellules souches, en génie tissulaire, en sciences de la réadaptation, et sur les questions sociales, éthiques, environnementales et juridiques connexes). Les connaissances scientifiques que cette initiative permet d'acquérir sont applicables à la régénération et à la réparation des tissus et des organes lésés, à la mise au point d'outils spécialisés et d'interventions nécessaires pour traiter la maladie et restaurer la fonction, ainsi qu'au maintien de la santé et à la prévention de la maladie.

Ce modèle d'intégration est unique dans le monde, et reflète le mandat des IRSC de jeter des ponts entre tous les thèmes de recherche en santé. Les IRSC espèrent qu'en favorisant de nouvelles approches de recherche multidisciplinaire pour lutter contre les problèmes de santé, en collaboration avec d'autres organismes de financement, des ministères, des ONG et l'industrie, les IRSC aideront à moderniser la recherche en santé au Canada, pour le bénéfice de tous les Canadiens.

Le Plan stratégique des IRSC invite l'organisation à créer des plates-formes et des initiatives nationales de recherche. Le conseil d'administration des IRSC a défini un certain nombre d'initiatives stratégiques à poursuivre dans le cadre de partenariats à long terme pour donner suite aux priorités canadiennes de recherche en santé; en voici trois exemples :

**Programme de grandes initiatives stratégiques**

Le Programme des grandes initiatives stratégiques procure des fonds de fonctionnement pour IRSC. Ces initiatives de recherche stratégiques qui mettent à contribution deux à treize des instituts en consultation avec des intervenants du gouvernement, du secteur des soins de santé et de l'industrie.

**Programme de subventions de fonctionnement dirigées vers les priorités stratégiques**

Le Programme de subventions de fonctionnement dirigées vers les priorités stratégiques est piloté par les 13 instituts et sert à financer des subventions de fonctionnement pour appuyer la recherche dans des domaines prioritaires afin de saisir des possibilités ou de s'attaquer à des menaces et à des problèmes pour la santé des Canadiens. Ces priorités de recherche stratégiques sont déterminées par les instituts en consultation avec des représentants du gouvernement, des organisations du secteur des soins de santé, de groupes de patients et de l'industrie. On invite les chercheurs à présenter des demandes en annonçant des possibilités de financement qui spécifient les domaines où des recherches sont nécessaires. Les propositions reçues sont ensuite examinées par des comités de pairs selon des critères précis. En 2008-2009, les instituts des IRSC et leurs partenaires financent des subventions pour la recherche stratégique dans au moins 25 domaines de recherche prioritaires.

**DESCRIPTION DES SERVICES ET DES PROGRAMMES PRINCIPAUX**

Les IRSC consacrent environ 30 % de leur budget de base pour les subventions et bourses à diverses initiatives stratégiques. Ces initiatives stratégiques permettent de s'attaquer à des défis en matière de santé qui correspondent aux priorités gouvernementales et qui sont hautement prioritaires pour les Canadiens.

<b>Résultats escomptés</b>	
<p>Recherche en santé répondant à des critères d'excellence pour donner suite à des priorités de recherche dans le cadre de programmes de financement efficaces.</p>	<p>♦ Succès des programmes de recherche des IRSC, y compris résultats, sensibilisation et niveaux de satisfaction, et caractère approprié des priorités.</p>
	<p>♦ Proportion des dépenses globales sur le budget des subventions des IRSC.</p>
<b>Indicateurs</b>	
<p>Priorité stratégique n°1 : Recherche – Faire progresser les connaissances en matière de santé au moyen d'excellentes recherches éthiques, dans l'ensemble des disciplines, des secteurs et des lieux géographiques.</p>	

atteints plus rapidement et de façon plus efficiente que si les chercheurs bénéficiaient chacun d'une série de subventions de fonctionnement séparées.

En 2008-2009, dans le cadre du troisième appel de demandes annuel, les IRSC financieront environ 10 nouvelles équipes qui concentreront leurs efforts pour résoudre des problèmes de santé d'une grande importance pour la population canadienne. On prévoit tenir des concours tous les deux ans par la suite. En plus du programme de subventions ouvert ou « non-ciblé », des concours ciblés pour les équipes et les équipes émergentes continueront d'être lancés pour encourager les chercheurs à se regrouper en équipes pour tenter de résoudre certains problèmes de santé des plus complexes comme la capacité d'intervention en cas de pandémie, l'imagerie clinique ainsi que la prévention, le traitement et le contrôle des blessures.

En 2008-2009, l'ISAA mettra la touche finale à son initiative *Prévention du suicide*. Ce partenariat avec la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits de Santé Canada et l'INSMT permettra de financer des équipes en voie de formation dans le domaine de la prévention du suicide qui cibleront les populations autochtones par une approche multidisciplinaire.

## 1.2 ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RECHERCHE CORRESPONDANT AUX PRIORITÉS STRATÉGIQUES

### RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIONS)

2008-2009	122,6 \$	2009-2010	104,6 \$	2010-2011	107,4 \$
-----------	----------	-----------	----------	-----------	----------

### RESSOURCES HUMAINES

2008-2009	60	2009-2010	52	2010-2011	53
-----------	----	-----------	----	-----------	----

### RÉSUMÉ DU PROGRAMME

Le financement de la recherche correspondant aux priorités stratégiques permet aux IRSC de donner suite aux possibilités, aux menaces et aux défis en matière de santé au Canada qui ont été dégagés lors de consultations avec les partenaires dans la recherche en santé et qui correspondent aux priorités gouvernementales. Les moyens pris à cette fin sont la gestion et le lancement de concours pour financer des subventions dans des domaines ciblés prioritaires de recherche en santé.



des pairs, est une puissante source d'inspiration. Ce programme représente un important volet du mandat des IRSC et il a été acclamé par les gouvernements et les organismes de financement de la recherche partout dans le monde.

En 2008-2009 les IRSC continueront à renforcer leur engagement à long terme vis-à-vis le programme en maintenant son budget à au moins 378 millions de dollars, en améliorant le processus d'examen par les pairs qui est à la base de ce programme, et en améliorant la planification pluriannuelle pour faire en sorte que de nouvelles idées et de nouveaux chercheurs aient la chance d'être financés à chaque concours annuel.

## Programme d'essais contrôlés randomisés

Le Programme d'essais contrôlés randomisés (ECR), avec un budget de 30,7 millions de dollars en 2008-2009, permet de financer des expériences où des groupes de sujet humains répartis aléatoirement sont soumis ou non à une ou à plusieurs interventions qui sont comparées. Les résultats sont analysés en comparant les réponses à l'intérieur et en dehors des groupes. Ce programme fournit des preuves de haute qualité de l'effet et de l'efficacité d'interventions au niveau de la santé et des services de santé.

La principale fonction de l'Unité des ECR est de gérer les demandes présentées aux concours ouverts annuels. Les fonctions particulières de cette unité sont les suivantes : superviser le traitement des demandes, gérer les concours et s'occuper de l'administration après l'attribution des fonds; trouver des examinateurs pour les comités d'examen par les pairs; coordonner et gérer le processus « encore à l'étude »; coordonner et gérer l'initiative d'enregistrement des essais contrôlés randomisés. Gérer la surveillance des essais à haut risque et gérer le programme de mentorat sont des fonctions étroitement liées à l'activité centrale de cette unité. Les IRSC exercent une surveillance en siégeant à titre de membre d'office au comité directeur d'un essai. Dans ce rôle, les IRSC peuvent conseiller les chercheurs sur les questions de politique et de procédure. Ils seront aussi rapidement mis au courant des succès ou des problèmes dans l'exécution du travail financé.

En 2008-2009, un groupe de travail récemment établi sur les ECR, présidé par le Dr Michael Kramer, présentera un rapport destiné à améliorer les fonctions du programme des ECR. Par exemple, certaines recommandations porteront sur des moyens d'accroître la proportion de demandes qui sont financées et des mécanismes pour améliorer la promotion des résultats des essais terminés.

## Programme de subventions d'équipe

Le Programme des subventions d'équipe vient en aide à d'importantes équipes de chercheurs talentueux et expérimentés qui mènent des recherches de haute qualité dans toutes les sphères de la recherche en santé et qui offrent une formation et un encadrement supérieurs. Le programme privilégie la production de nouvelles connaissances au moyen d'une recherche axée sur les problèmes et réalisée en collaboration par des équipes d'au moins trois chercheurs principaux. Grâce au Programme de subventions d'équipe des IRSC, les résultats seront

En 2008-2009, l'INSMT commencera à financer la planification et l'élaboration de son initiative sur la santé mentale dans le milieu de travail. Ce partenariat sera cofinancé par le Bureau des services d'aide aux employés de Santé Canada, l'Alberta Centre for Child, Family and Community Research, le BC and Community Research, le BC Mental Health and Addictions Research Network, l'IDSEA et l'ISPS, et offrira pendant un an des fonds pour le programme de subventions.



RÉSUMÉ DU PROGRAMME

La recherche ouverte permet la réalisation de travaux de recherche en santé dans des domaines scientifiques émergents, dans toutes les disciplines qui ont rapport à la santé. C'est pourquoi les IRSC lancent et gèrent des concours, qui s'appuient sur des normes d'excellence scientifique internationalement acceptées et sur un examen par les pairs, pour financer des subventions dans tous les domaines de la recherche en santé.

Résultats escomptés		Indicateurs
Recherche en santé répondant à des critères d'excellence entreprise pour donner suite aux idées des meilleurs chercheurs dans le cadre de programmes de financement efficaces.		<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Succès des programmes de recherche des IRSC, y compris résultats, sensibilisation et niveau de satisfaction.</li><li>◆ Proportion des dépenses globales sur le budget des subventions des IRSC.</li></ul>
Lien avec la priorité		
Priorité stratégique n°1 : Recherche – Faire progresser les connaissances en matière de santé au moyen d'excellentes recherches éthiques, dans l'ensemble des disciplines, des secteurs et des lieux géographiques.		

DESCRIPTION DES SERVICES ET DES PROGRAMMES PRINCIPAUX

La recherche motivée par la créativité des personnes est au cœur de la recherche en santé au Canada. Les IRSC encouragent l'excellence en recherche, attestée par les pairs, en reconnaissant que la recherche innovatrice génère des idées porteuses d'avenir et un flux ininterrompu d'observations inédites. Au cours des trois prochaines années, les IRSC réitéreront leur engagement à soutenir l'excellence en recherche, en effectuant la majeure partie de leur budget de base à des subventions pour appuyer des programmes de recherche entreprise sur l'initiative de chercheurs qui abordent d'importantes questions en sciences biomédicales et en recherche clinique, ainsi que dans les domaines des systèmes de santé et de la santé publique et des populations.

Financer l'excellence dans la recherche en santé : Concours ouverts de subventions de fonctionnement des IRSC

Le Programme de subventions de fonctionnement dans le cadre de concours ouverts sert à financer des propositions de recherche dans tous les domaines de la recherche en santé. Ce programme, qui appuie l'excellence en recherche grâce à l'évaluation de comités de pairs, est la pierre d'assise des programmes des IRSC. Des concours ont lieu en mars et en septembre de chaque année. Une invitation ouverte à présenter des propositions de recherche à l'initiative des chercheurs est alors lancée, et aucune restriction n'est imposée quant aux domaines de recherche, à la taille ou à la composition des équipes, ni aux fonds demandés.

Ce programme constitue le plus important investissement des IRSC, son budget en 2008-2009 représentant plus de la moitié du budget de base des subventions et bourses de l'organisme. Ce programme encourage les chercheurs en santé canadiens à développer leurs meilleures idées, à définir et à élaborer le mode de recherche qui convient le mieux pour faire progresser ces idées, et à saisir les occasions les plus susceptibles de maximiser l'impact de leurs travaux. Ce programme reconnaît le fait que la poursuite de l'excellence dans la recherche, évaluée par

# 1. Résultat stratégique : Avancement des connaissances dans le domaine de la santé

Le résultat stratégique n°1 assure que :

la recherche en santé au Canada contribue à l'avancement des connaissances et permet de donner suite aux possibilités et aux priorités de l'heure

Résultats escomptés	Indicateurs
De nouvelles connaissances issues de la recherche en santé permettent de donner suite aux possibilités et aux priorités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dépenses que le Canada consacre à la recherche en santé, en comparaison avec celles d'autres pays.</li> <li>◆ Changements apportés aux pratiques, programmes ou politiques en matière de santé à la lumière des résultats de la recherche financée par les IRSC.</li> <li>◆ Recherche ou programmes de recherche guidés par la recherche financée par les IRSC, au Canada ou ailleurs dans le monde.</li> <li>◆ Nombre de publications et de brevets résultant de la recherche financée par les IRSC.</li> </ul>

Les IRSC appuient la création de nouvelles connaissances grâce à la recherche en santé dans toutes les disciplines qui se rapportent à la santé. Pendant tout l'exercice 2008-2009 et au-delà, les IRSC continueront de soutenir la recherche en santé afin de créer de nouvelles connaissances en santé en réponse aux possibilités et aux priorités.

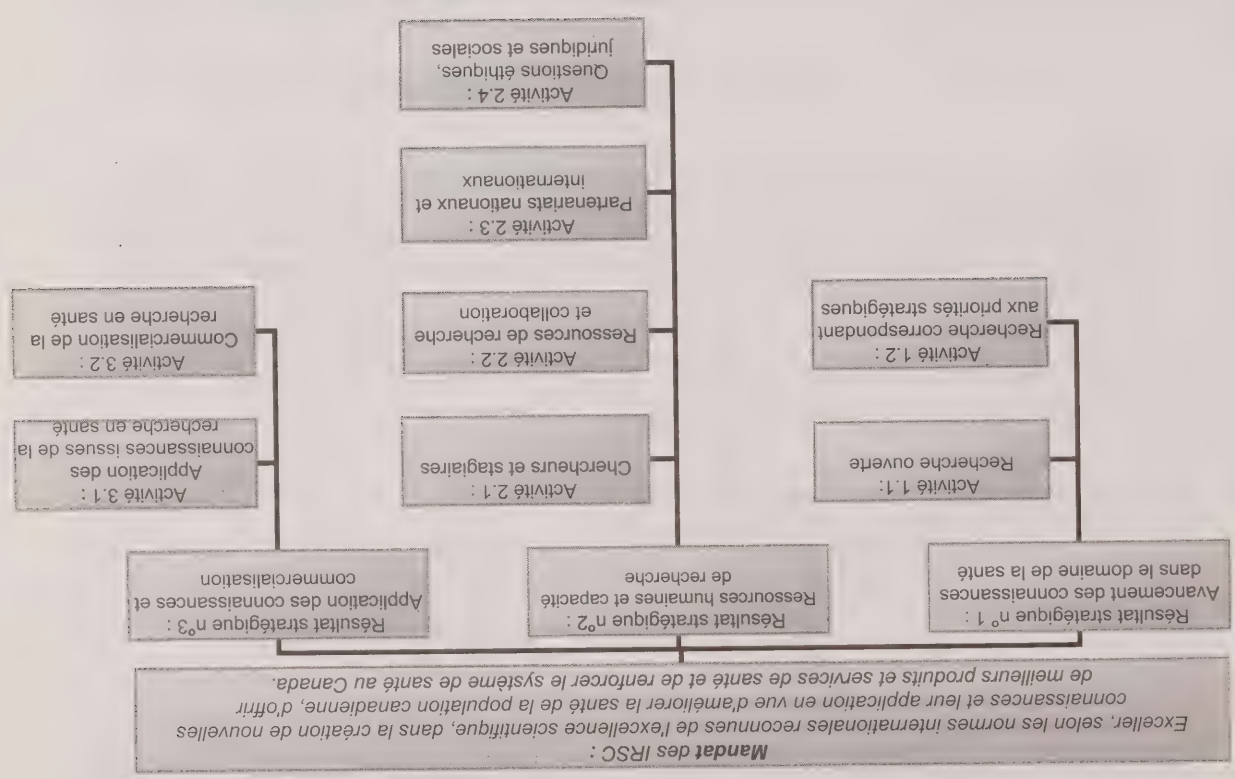
## 1.1 ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RECHERCHE OUVERTE

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIONS)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
462,6 \$	464,3 \$	464,3 \$

RESSOURCES HUMAINES		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
228	232	231

L'architecture des activités de programme (AAP) révisée des IRSC pour 2008-2009 est présentée à la figure 3. L'AAP comprend trois résultats stratégiques et les activités (et sous-activités) de programme clés qui s'y rattachent. Dans les pages qui suivent, l'information sur les programmes et les activités prévus des IRSC est présentée selon cette structure.

Figure 3 :



# **SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT**

---

## **STRATÉGIQUE**





Priorités	Type	Programmes	Dépenses prévues (en millions)		
			2008- 2009- 2010	2009- 2010	2010- 2011

**Résultat stratégique :** Avancement des connaissances dans le domaine de la santé – la recherche en santé au Canada contribue à l'avancement des connaissances et permet de donner suite aux possibilités et aux priorités de l'heure

<b>Priorité stratégique n° 1 :</b>	En cours	1.1 Recherche ouverte	462,6 \$	464,3 \$	464,3 \$
		1.2 Recherche correspondant aux priorités stratégiques	122,6 \$	104,6 \$	107,4 \$

Faire progresser les connaissances en matière de santé au moyen d'excellentes recherches éthiques, dans l'ensemble des disciplines, des secteurs et des lieux géographiques.

**Résultat stratégique :** Ressources humaines et capacité de recherche – un milieu de recherche solide et talentueux capable d'entreprendre des travaux de recherche dans le domaine de la santé

<b>Priorité stratégique n° 2 :</b>	En cours	2.1 Chercheurs et stagiaires	196,1 \$	200,6 \$	201,0 \$
		2.2 Collaboration et ressources en recherche	50,9 \$	49,5 \$	49,5 \$
		2.3 Partenariats nationaux et internationaux	25,2 \$	25,2 \$	25,2 \$
		2.4 Questions éthiques, juridiques et sociales (QELS)	2,9 \$	3 \$	3 \$

Chercheurs  
Perfectionner et garder les chercheurs canadiens du domaine de la santé dans des milieux de recherche dynamiques, innovateurs et stables.

**Résultat stratégique :** Application des connaissances et commercialisation – la recherche en santé donne lieu à l'adoption de pratiques, de programmes et de politiques permettant de fournir plus efficacement les produits et services de santé, de renforcer le système de santé et d'améliorer la santé des Canadiens.

<b>Priorité stratégique n° 3 :</b>	En cours	3.1 Application des connaissances issues de la recherche en santé	40,8 \$	41,1 \$	41,1 \$
		3.2 Commercialisation de la recherche en santé	27,5 \$	26,7 \$	26,7 \$

Application des connaissances  
Catalyser l'innovation en santé qui permettra de renforcer le système de santé et la croissance de l'économie canadienne.

# Renseignements sommaires

RESSOURCES FINANCIÈRES (EN MILLIONS)

2008-2009	928,6 \$	915 \$	918,2 \$
2009-2010			
2010-2011			

RESSOURCES HUMAINES<sup>1</sup>

2008-2009	458	456	455
2009-2010			
2010-2011			

<sup>1</sup> Toutes les références aux ressources humaines correspondent à des équivalents temps plein (ETP), sauf avis contraire.

La recherche nécessite du temps et un investissement continu. Une grande partie du budget des IRSC est affectée à des subventions et à des bourses d'une durée de trois à cinq ans. Pour les IRSC, la difficulté réside dans la nécessité d'assurer ce financement de longue durée tout en maintenant leur capacité de financer de nouveaux projets. Pour atténuer ce risque, les IRSC ont mis au point un modèle d'investissements pour mieux prévoir les répercussions futures des décisions de financement ainsi que le concept de « dynamique stable » pour assurer la stabilité relative du nombre de demandes financées et des taux de succès au fil du temps.

Évaluer les résultats et les conclusions de la recherche financée par les IRSC est ardu, car il est difficile de faire le lien entre les intrants, les résultats et les répercussions de la recherche en santé puisque le savoir est généré progressivement au fil du temps et par de multiples moyens. L'attribution de crédits en fonction des répercussions de la recherche peut également être complexe, puisque les répercussions résultent souvent de nombreux travaux de recherche menés ou financés, soit en collaboration ou de façon indépendante dans le même pays ou dans des pays différents. De plus, un grand nombre de facteurs contextuels influent sur l'application des résultats de la recherche. L'approche des IRSC met l'accent sur la mesure des répercussions tout en reconnaissant que certaines de ces répercussions ne sont pas facilement attribuables à des organisations ou à des activités particulières.

La difficulté de mesurer les répercussions a une conséquence importante : les IRSC n'ont pas toute l'information ni les données probantes nécessaires pour optimiser leurs programmes et allouer les ressources. Pour atténuer ce risque, les IRSC ont beaucoup investi dans leur capacité d'analyse et d'évaluation, et cet investissement commence à donner des résultats tangibles. Par exemple, en 2008-2009, les IRSC mettront en œuvre la Politique sur la production de rapports en fin de subvention, en vertu de laquelle les chercheurs seront tenus de présenter un rapport sur les répercussions que leurs travaux de recherche ont sur la science et sur l'influence que les résultats de leur recherche ont sur les fournisseurs de soins et les responsables des politiques en matière de santé. De plus, le *Plan stratégique II* précisera davantage les objectifs des IRSC et fournira un cadre pour guider les futurs programmes et l'allocation des ressources.

Les IRSC reçoivent aussi un nombre croissant de demandes de financement, et la qualité de ces demandes est de plus en plus élevée. Pour maintenir l'excellence, les IRSC continueront d'avoir recours à l'examen par les pairs pour évaluer les demandes – méthode idéale reconnue internationalement. L'augmentation du nombre de demandes présentées aux IRSC est très révélatrice de la force du Canada en ce qui a trait à l'excellence dans la recherche en santé. Entre 1998 et 2004, le corps professoral des universités canadiennes a augmenté de plus de 18%. Au cours de cette période, les programmes fédéraux, notamment le Programme des chaires de recherche du Canada et la Fondation canadienne pour l'innovation (CFI), ont considérablement investi dans l'infrastructure de recherche en santé et ont attiré au Canada des chercheurs talentueux. Les IRSC, en collaboration avec les deux autres conseils subventionnaires et la FCI, ont récemment commandé une étude sur la question de « l'équilibre du financement ». Dans le cadre de cette étude, on examine comment les investissements consacrés à la recherche, à l'infrastructure et au fonctionnement sont interreliés et comment ces investissements devraient être coordonnés afin de maximiser les retombées. L'atteinte de ce juste équilibre aidera certainement les IRSC à répondre aux besoins du milieu de recherche en santé du Canada et à atteindre l'excellence conformément à leur mandat.

(santé des Autochtones), les États-Unis (santé mentale, cœur/poumon/sang), et l'Inde (maladies chroniques et maladies de civilisation).

En 2008-2009, les IRSC continueront à établir des alliances et des partenariats internationaux pour appuyer les collaborations et les systèmes de formation en recherche internationale de manière à ce que le Canada soit à la fine pointe des progrès de la recherche en santé.

#### 4. PERSPECTIVES D'AVENIR : PLAN STRATÉGIQUE POUR L'INNOVATION ET LA RECHERCHE EN SANTÉ

En janvier 2004, les IRSC ont lancé leur premier plan stratégique : Investir dans l'avenir du Canada : Plan stratégique des IRSC pour la recherche et l'innovation en santé. Le plan expose cinq domaines clés auxquels les IRSC se consacreront au cours de la période de 2003-2004 à 2007-2008 :

1. Renforcer les milieux de recherche en santé du Canada;
2. Aborder les défis naissants en matière de santé et créer des plates-formes et des initiatives nationales de recherche;
3. Élaborer et soutenir un programme de recherche équilibré incluant la recherche sur les mécanismes, le traitement et la prévention des maladies ainsi que sur la promotion de la santé;
4. Tirer parti de la recherche pour améliorer l'état de santé des groupes vulnérables;
5. Soutenir les innovations en santé qui contribuent à un système de santé plus productif et à une économie prospère.

En 2008-2009, les IRSC termineront le processus de renouvellement du *Plan stratégique*, comme il est indiqué dans la Section IV du présent rapport.

### 5. GÉRER LES RISQUES ET LES DÉFIS

#### GESTION DES RISQUES

Les IRSC continuent d'évaluer sérieusement les possibilités, les défis et les risques à trois niveaux : les stratégies, les programmes et l'organisation. Pour l'analyse de l'environnement et l'élaboration d'interventions au niveau stratégique, chacun des 13 instituts s'en remet à son conseil consultatif pour obtenir un large éventail de perspectives sur les enjeux en matière de santé et de recherche en santé. Ces conseils déterminent les menaces pour la santé des Canadiens et les possibilités d'avancements rapides dans les connaissances en santé, et élaborent des initiatives de recherche stratégiques en conséquence. Au niveau des programmes, les IRSC évaluent les possibilités et les risques relatifs à différents types de recherche et conçoivent des mécanismes appropriés pour financer la recherche. Au niveau de l'organisation, les IRSC travaillent à l'établissement d'un cadre intégrant la gestion des risques, et le processus de planification comprend la détermination et l'évaluation annuelles des risques.

En 2008-2009, les IRSC prévoient définir leur profil de risques en tant qu'organisation pour appuyer leur objectif en matière de gestion des risques.



◆ Les IRSC et l'Instituto Superiore di Sanitas (ISS), l'Institut de recherche en santé publique de l'Italie, ont récemment signé un protocole d'entente dans le but de favoriser et d'accroître les efforts de coopération entre le Canada et l'Italie. L'ISS et les IRSC cherchent à établir des projets de collaboration dans quatre domaines précis : cancer, cellules souches, maladies infectieuses et vaccins.

◆ Les IRSC se sont joints au ministère de l'Éducation de la Chine pour financer le *Programme Canada-Chine de bourses de recherche en santé Norman Bethune*, un programme de bourses d'études unique qui permettra à de jeunes chercheurs chinois exceptionnels d'effectuer des stages de recherche en santé au Canada et de profiter de l'encadrement de chercheurs en santé canadiens de renom. Jusqu'à 30 bourses seront offertes chaque année à des étudiants chinois, qui viendront faire leur doctorat dans de vastes domaines actuellement financés par les IRSC dans les universités canadiennes et leurs établissements affiliés.

◆ Afin de faciliter la participation des chercheurs en santé canadiens aux projets du programme-cadre de l'Union européenne, les IRSC se sont alliés à des conseils subventionnaires analogues et à d'autres ministères et organismes fédéraux à vocation scientifique pour appuyer le programme « L'espace européen de la recherche et le Canada » (ERA-CAN). Ce programme vise à relever la qualité, le profil et l'impact de la coopération en S et T entre le Canada et l'Espace européen de la recherche et à accroître cette coopération. Les IRSC continueront à faciliter les collaborations en recherche dans le domaine de la santé entre le Canada et l'Europe dans le cadre du programme ERA-CAN.

◆ Les IRSC et la Fondation nationale des sciences de Chine (FNSC) entretiennent une solide relation de collaboration depuis la signature du protocole d'entente IRSC-FNSC et la création de l'*Initiative de recherche en santé Canada-Chine* en 2005. Jusqu'ici, la FNSC et les IRSC (ISMT, IDSEA, IMIII, IG, INMD, ISCR, IV et ISFH) ont financé 35 projets conjoints auxquels participent des équipes d'éminents chercheurs canadiens et chinois dans divers domaines de la recherche en santé. En 2008-2009, les IRSC et la FNSC financeront jusqu'à 20 projets conjoints dans diverses disciplines de la recherche en santé.

◆ En 2008-2009, les IRSC continueront à accroître leur financement de la recherche en santé mondiale grâce à leur partenariat avec la Fondation Bill et Melinda Gates et le Wellcome Trust. Étant la seule organisation du gouvernement canadien à participer en tant que partenaire financier à cette initiative innovatrice, les IRSC continueront d'appuyer la *Grand Challenges in Global Health Initiative*, qui vise à favoriser l'innovation scientifique ou technologique pour éliminer des obstacles cruciaux à la résolution de problèmes de santé dans le monde en développement.

◆ Les 13 instituts des IRSC continueront d'encourager, de développer et d'entretenir de solides liens de collaboration et des partenariats avec leurs homologues internationaux dans des champs de recherche en santé qui présentent un intérêt et des avantages mutuels : par exemple, avec la Chine (neurosciences, santé maternelle et infantile, maladies cardiovasculaires, génétique, diabète et obésité, maladies infectieuses et immunitaires, genre et santé, et vieillissement), l'Allemagne (maladies (neurosciences, santé maternelle et infantile, vieillissement), l'Allemagne (maladies infectieuses et immunitaires), l'Italie (cancer, maladies infectieuses et immunitaires, génétique), le Mexique (tuberculose, grippe), l'Australie et la Nouvelle-Zélande

précises entre les réunions. Il n'y a pas d'autorité désignée à l'intérieur du groupe et la coprésidence change à chaque réunion. Les services de secrétariat sont fournis par les IRSC.

Un nouveau champ de partenariat s'ouvre pour les IRSC, qui commencent à considérer le public canadien comme un important partenaire qui peut aider à guider le programme de recherche en santé. Ainsi, les IRSC sont en train d'élaborer un cadre d'engagement citoyen pour améliorer leurs consultations avec le public, et synthétiser les résultats des consultations et les intégrer dans leur prise de décision.

Ces activités partenariales donnent lieu à des programmes de recherche bien intégrés, de même qu'à une collaboration et à une synergie accrues entre toutes les personnes concernées dans le domaine de la recherche en santé. Travaillant avec environ 350 organisations des trois secteurs, les IRSC ont été en mesure d'aller chercher plus de 558 millions de dollars supplémentaires pour la recherche en santé depuis leur création. C'est sans compter les importantes contributions non financières qu'apportent les partenaires, comme l'accès aux réseaux professionnels, les outils partagés et les ressources en nature.

## COLLABORATIONS INTERNATIONALES

La nouvelle Stratégie en matière de sciences et de technologie (S et T) du gouvernement du Canada, *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, expose un vaste programme pluriannuel de sciences et de technologie pour le Canada. La dimension internationale de la Stratégie met en relief l'importance d'alliances et de partenariats stratégiques internationaux si le Canada veut rester branché sur le réservoir mondial d'idées, de talent et de technologie. Ces deux conditions font partie intégrante de la façon de faire fondamentale des IRSC. En mai 2007, les trois conseils subventionnaires fédéraux ont publié une déclaration conjointe sur la nouvelle stratégie de S et T du gouvernement du Canada, résolus à renforcer les efforts concertés pour réaliser l'avantage entrepreneurial, l'avantage du savoir et l'avantage humain. Les ISRC, le CRSNG et le CRSH (les organismes des trois Conseils) sont déterminés à travailler en étroite collaboration pour créer de nouvelles initiatives à caractère international, tout en intégrant une dimension internationale à leurs programmes actuels.

Depuis la création des IRSC, la coopération internationale fait partie intégrante de la vision de l'organisme. Jusqu'ici, les IRSC ont établi et cofinancé plus de 150 partenariats avec des organisations sœurs dans divers pays d'Afrique, de l'Asie-Pacifique, de l'Europe et des Amériques. Grâce à des collaborations bilatérales avec d'importantes organisations de recherche en santé dans divers pays, notamment l'Australie, la Chine, la Finlande, la France, l'Allemagne, l'Inde, l'Irlande, l'Italie, le Japon, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, la Russie, le Royaume-Uni et les États-Unis, les IRSC ont pu tirer parti de fonds additionnels pour la recherche en santé. Le grand nombre de collaborations et de partenariats internationaux des IRSC ont mené à des activités scientifiques de pointe, ont permis d'obtenir de meilleurs résultats en matière de santé et ont ouvert des possibilités économiques pour les Canadiens, tout en faisant du Canada un partenaire de choix sur la scène internationale.

Plusieurs collaborations internationales des IRSC sont en cours. Les activités suivantes, par exemple, se poursuivront au cours de l'exercice 2008-2009 :

programmes qui permettent la commercialisation des découvertes issues de la recherche réalisée dans les universités. La Stratégie de commercialisation et d'innovation des IRSC s'inspire du travail effectué jusqu'ici et comble les lacunes constatées dans le processus de commercialisation de la découverte.

## PARTENARIATS DES IRSC

Les partenariats sont essentiels au succès des IRSC. La *Loi sur les IRSC* prévoit d'ailleurs que les activités partenariales doivent être une des façons dont les IRSC peuvent atteindre leur objectif d'exceller dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne. La Stratégie en matière de sciences et de technologie (S et T) renforce cette directive qui nous est donnée de promouvoir l'excellence, de nous concentrer sur les priorités et d'améliorer les partenariats.

À l'avenir, les IRSC sont résolus à encourager une participation encore plus importante des partenaires des IRSC et à renforcer leurs pratiques partenariales. Les IRSC élaboreront donc un vaste plan d'action où l'accent sera mis sur une consultation accrue de leurs partenaires sur des questions d'intérêt commun, des communications plus efficaces et une meilleure coordination interne. Ces activités visent à favoriser l'important travail de partenariat des instituts et à éliminer les chevauchements du côté des partenaires.

Depuis leur création, les IRSC ont établi des partenariats stratégiques avec une gamme d'organismes, y compris d'autres ministères et organismes fédéraux notamment le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), des organismes provinciaux de financement de la recherche, et des ministères provinciaux et territoriaux concernés, des organismes de bienfaisance œuvrant dans le domaine de la santé, des associations professionnelles, d'autres organismes non gouvernementaux et l'industrie. Les partenaires des IRSC aident à fixer les priorités de recherche, à faire connaître les pratiques exemplaires dans la recherche et l'examen par les pairs, à renforcer la capacité de recherche, à s'assurer que l'application des connaissances sert comme il se doit à améliorer la santé des Canadiens, et à utiliser plus efficacement les ressources de recherche. En 2008-2009, les IRSC continueront d'étendre leur base partenariale en tendant la main aux intervenants concernés afin de répondre aux besoins du milieu de la recherche en santé.

Le Comité du président sur le secteur bénévole de la santé continue d'être un important véhicule pour renforcer et développer la relation entre les IRSC et les partenaires du secteur bénévole, dont les organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé. Les IRSC travaillent en étroite collaboration avec la Coalition canadienne des organismes bénévoles en santé (CCOBS) pour nous attaquer à des questions de recherche d'intérêt commun. Au moins deux réunions par année sont organisées et coprésidées par la CCOBS et les IRSC.

Le Forum des commanditaires de la recherche en santé est une nouvelle initiative qui réunit les principaux bailleurs de fonds de la recherche en santé au Canada, y compris les organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé et l'Alliance nationale des organismes provinciaux de recherche en santé (ANOPRS). Le but de ce forum est de discuter de questions d'intérêt commun, d'échanger de l'information sur les pratiques exemplaires et les nouvelles initiatives et de repérer les possibilités de collaboration potentielle. Les membres se rencontrent au moins deux fois par année et créent des groupes de travail au besoin pour travailler à des tâches



recherche pour améliorer la santé des Canadiens, renforcer le système de santé du Canada et contribuer à l'économie du savoir. Ces initiatives comprennent notamment :

- ♦ des programmes qui aident les chercheurs à commercialiser le fruit de leurs découvertes, et à faire participer les communautés de partout au Canada à la recherche en santé;
- ♦ des initiatives stratégiques qui portent sur de nouvelles menaces pour la santé et d'autres importantes questions qui préoccupent les Canadiens, comme l'obésité, le cancer et la santé mentale;
- ♦ des initiatives de formation innovatrices qui appuieront la prochaine génération de chercheurs en santé et leur fourniront la formation dont ils ont besoin dans des milieux de recherche favorisant la collaboration et l'interdisciplinarité.

## RECHERCHE DE CLASSE MONDIALE GRÂCE AU PROCESSUS D'EXAMEN PAR LES PAIRS DES IRSC

Les demandes présentées aux IRSC par voie de concours sont soumises à un examen rigoureux effectué par des comités de pairs, qui sont des experts dans le domaine. Ces experts examinent l'importance de chaque proposition en ce qui a trait à l'amélioration des connaissances et à la promotion de la santé des Canadiens. Ils les évaluent aussi sur les plans de l'innovation et de la faisabilité de l'approche technique. Les compétences et le dossier des chercheurs de même que la disponibilité des ressources et de l'expertise nécessaires aux études proposées sont également examinés. Par voie de consensus, le comité arrive à une cote numérique qui reflète la qualité et la valeur de chaque proposition. Par conséquent, seules les demandes qui respectent les normes internationales reconnues d'excellence sont financées.

## APPLICATION DES CONNAISSANCES ET COMMERCIALISATION

Élément clé du mandat des IRSC, l'application des connaissances (AC) est un processus dynamique et itératif qui englobe la synthèse, la dissémination, l'échange des connaissances et leur application conformément à l'éthique en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé du Canada. Ce processus se réalise dans un système complexe d'interactions entre les chercheurs et les utilisateurs de connaissances, dont l'intensité, la complexité et le degré d'engagement peuvent varier en fonction de la nature de la recherche et des résultats et aussi en fonction des besoins d'un utilisateur de connaissances en particulier.

Grâce au travail du Portefeuille de l'application des connaissances et des Instituts des IRSC, les IRSC cherchent à favoriser et à améliorer la mise en application des connaissances tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des IRSC.

Les moyens pour y parvenir sont le financement de recherches et d'activités axées sur l'application des connaissances, la facilitation et la gestion de partenariats qui peuvent accélérer l'application des connaissances, et la conception de politiques, de cadres et d'outils de mesure, d'analyse et d'évaluation pour déterminer les résultats et les impacts de la recherche financée par les IRSC.

La commercialisation est une partie intégrante de l'AC. Les sociétés dont les activités sont liées au domaine de la santé, y compris les sociétés de biotechnologie, génèrent plus de 20 milliards de dollars en revenus chaque année. Les IRSC ont établi un ensemble cohérent de



<i>Total des rajustements</i>	122,7	0,0	0,0
<b>Dépenses nettes prévues</b>	<b>992,2</b>	<b>928,6</b>	<b>915,0</b>
Moins : Revenus non disponibles	(2,8)	(2,9)	(2,9)
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	5,5	5,2	5,2
<b>Coût net du programme</b>	<b>994,9</b>	<b>930,9</b>	<b>920,5</b>
Équivalents temps plein	441	458	455

\*\* Nota : Ces postes représentent le financement pluriannuel inclus en tant que 'dépenses prévues' pour 2008-2009 et après (selon le cas) dans le tableau ci-dessus.

Comme le montre le tableau, en l'absence de nouveau financement, les dépenses prévues des IRSC diminueront légèrement au cours des trois prochaines années. Cette diminution est attribuable au fait que le financement pour les centres d'excellence en commercialisation et en recherche (73,5 millions de dollars) a été approuvé uniquement pour l'exercice 2007-2008. De plus, le financement destiné à l'initiative de recherche sur les médicaments coûteux pour des maladies rares (financement de 12,8 millions de dollars en 2008-2009) s'achèvera progressivement après l'exercice 2008-2009.

### 3. ACTIVITÉS DES IRSC

#### ACTIVITÉS DE BASE DES IRSC

Parmi les activités des IRSC, notons le financement, la coordination et la promotion de la recherche en santé par l'entremise de concours ouverts, d'initiatives stratégiques et de l'application des connaissances. Les IRSC gèrent également avec d'autres organismes fédéraux un bon nombre de programmes, notamment les Réseaux des centres d'excellence, les Chaires de recherche du Canada et le Programme de bourses d'études supérieures du Canada.

Les IRSC consacrent une importante portion de leur budget à des subventions de recherche et à des bourses de soutien au personnel dans le cadre de concours ouverts, permettant ainsi à des chercheurs ou à des groupes de chercheurs de cibler des domaines de recherche qu'ils jugent importants. Le reste du budget des IRSC est investi dans la recherche stratégique, c'est-à-dire la recherche portant sur des thèmes précis déterminés par les instituts des IRSC après de vastes consultations auprès de leurs milieux de recherche respectifs. Les instituts des IRSC établissent leurs priorités de recherche stratégique, notamment par l'intermédiaire de leur conseil consultatif, selon des méthodes décrites précédemment dans la section intitulée *Renseignements sur l'organisation*.

Les IRSC offrent un éventail de programmes de perfectionnement et de formation pour appuyer les chercheurs en santé de toutes les disciplines, renforçant ainsi les capacités dans les domaines où des besoins sont reconnus. Les IRSC élaborent et appuient des programmes de formation novateurs qui favorisent une approche multidisciplinaire afin de mieux comprendre la santé et les maladies. Fait tout aussi important, les IRSC contribuent également à l'amélioration des politiques et des pratiques relatives à l'éthique de la recherche au Canada et au niveau international.

Les IRSC ont établi de nombreuses initiatives au cours des sept dernières années, presque toujours en partenariat avec d'autres organisations intervenantes, afin de réaliser le potentiel de

TABLEAU DES DEPENSES PREVUES DE L'ORGANISME ET EQUIVALENTS TEMPS PLEIN

Prévision de depenses 2007-2008	Depenses prévues 2008-2009	Depenses prévues 2009-2010	Depenses prévues 2010-2011	(en millions)	
Financement de la recherche (sur la base de l'AAP de 2007-2008)				493,5	0,0
1.1 Recherche ouverte				0,0	464,3
1.2 Recherche correspondant aux priorités stratégiques				0,0	122,6
2.1 Chercheurs et stagiaires				203,6	196,1
2.2 Collaboration et ressources en recherche				70,0	50,9
2.3 Partenariats nationaux et internationaux				28,1	25,2
2.4 Questions éthiques, juridiques et sociales				6,3	2,9
3.1 Application des connaissances issues de la recherche en santé				40,7	40,8
3.2 Commercialisation de la recherche en santé				27,3	27,5
Budget principal des dépenses budgétaires (brut)				869,5	928,6
Budget principal des dépenses non budgétaires (brut)				0,0	0,0
				869,5	928,6
Moins : Revenus disponibles				0,0	0,0
Total du Budget principal des dépenses				869,5	928,6
Rajustements :					
Budget supplémentaire des dépenses:					
Centres d'excellence en commercialisation				73,5	-
Hausse budgétaire permanente selon le budget fédéral**				37,0	-
Programme de bourses d'études supérieures du Canada**				4,0	-
Financement pour l'Année polaire internationale en 2007-2008**				3,8	-
Transferts d'autres ministères pour financer la recherche correspondant à des priorités stratégiques				2,2	-
Report du budget de fonctionnement – 2006-2007				2,1	-
Financement destiné à augmenter la capacité d'évaluation **				0,3	-
Financement destiné à augmenter la capacité de vérification interne**				0,2	-
Financement pour la Stratégie nationale antidrogue**				0,1	-
Transfert de fonds du CRDI pour Teasdale-Corti**				(0,5)	-

cadre de l'activité de programme Recherche ouverte, ainsi que l'ajout de programmes de recherche particuliers et cibles et d'importantes initiatives de recherche stratégiques dans le cadre de l'activité de programme Recherche stratégique.

La nouvelle AAP, qui prend effet en 2008-2009, comprend trois résultats stratégiques de haut niveau répartis entre huit grands programmes, eux-mêmes subdivisés en 19 sous-activités.

Un diagramme de la nouvelle AAP ainsi que les risques et les défis particuliers qui sont associés à chaque résultat stratégique sont également présentés dans la Section II du document.

## CRÉDITS VOTÉS ET LÉGISLATIFS INSCRITS DANS LE BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES

<b>Crédit voté ou législatif</b>	<b>Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif</b>	<b>Budget principal des dépenses 2008-2009 (en millions)</b>	<b>Budget principal des dépenses 2007-2008 (en millions)</b>
20	Dépenses de fonctionnement	42,9	42,4
25	Subventions	881,3	822,5
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,4	4,6
<b>Total de l'organisme</b>		<b>928,6</b>	<b>869,5</b>

L'augmentation de 58,8 millions de dollars du crédit 20 résulte de nombreuses annonces de financement effectuées depuis l'approbation du Budget principal de 2007-2008. Par exemple, dans le *Budget fédéral 2007*, le gouvernement fédéral a annoncé une majoration permanente de 37 millions de dollars du budget de base des IRSC, qui ont été affectés en entier au crédit des subventions des IRSC pour 2008-2009. Aussi dans le *Budget fédéral 2007*, le gouvernement fédéral a annoncé environ 7,9 millions de dollars en nouveaux fonds consacrés aux IRSC dans le cadre du Programme de bourses d'études supérieures du Canada. De plus, le Conseil du Trésor a déjà approuvé certaines augmentations incriminales du financement de divers programmes de subventions et bourses des IRSC en 2008-2009, notamment pour le VIH/sida (3,2 millions de dollars), la capacité d'intervention en cas de pandémie (2,9 millions de dollars) et la maladie de Fabry (0,8 million de dollars). Enfin, les transferts de l'Agence de la santé publique du Canada pour les bourses de maîtrise en santé publique (0,6 million de dollars) et de la recherche sur la grippe (0,156 million de dollars) ont été majorés. En 2008-2009, les IRSC recevront également des fonds additionnels sous forme de subventions pour l'Année polaire internationale (3,8 millions de dollars) et la Stratégie nationale antidrogue (0,94 million de dollars). Les IRSC ont également reporté à 2008-2009 un demi-million de dollars qui leur ont été affectés en 2007-2008 pour les bourses d'études supérieures du Canada, et environ 0,98 million de dollars nets sous forme de subventions leur seront transférés d'autres ministères en 2008-2009.

**Thèmes de recherche stratégique**

*Institut responsable et instituts qui y collaborent*

Santé des Autochtones	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IC</li> <li>◆ ISFH</li> <li>◆ ISPS</li> <li>◆ INSMT</li> <li>◆ ISPP</li> </ul> <p>ISA en collaboration avec</p>
Enfants et adolescents	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IA</li> <li>◆ ISA</li> <li>◆ IC</li> <li>◆ ISCR</li> <li>◆ IG</li> <li>◆ ISFH</li> <li>◆ ISPS</li> <li>◆ IMII</li> <li>◆ IALA</li> <li>◆ INSMT</li> <li>◆ INMD</li> <li>◆ ISPP</li> </ul> <p>IDSEA en collaboration avec</p>
Maladies infectieuses	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IA</li> <li>◆ ISA</li> <li>◆ ISPS</li> <li>◆ IALA</li> <li>◆ ISPP</li> </ul> <p>IMII en collaboration avec</p>
Santé mentale	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ISA</li> <li>◆ ISFH</li> <li>◆ ISPS</li> <li>◆ IDSEA</li> <li>◆ ISPP</li> </ul> <p>INSMT en collaboration avec</p>
Obésité	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ IV</li> <li>◆ ISA</li> <li>◆ ISCR</li> <li>◆ ISFH</li> <li>◆ IDSEA</li> <li>◆ ISPP</li> </ul> <p>INMD en collaboration avec</p>

**TABEAU DE CONCORDANCE DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME (AAP)**

Dans l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) des IRSC terminée au printemps 2007, il était indiqué que l'AAP des IRSC devrait être révisée afin de clarifier et de différencier davantage les divers programmes de financement de l'organisme.

Pour donner suite à cette recommandation, la haute direction des IRSC, incluant des représentants des 13 instituts, ont revu et mis à jour l'AAP pour aider à guider la planification des activités dans toute l'organisation. Les modifications apportées comportaient notamment la reformulation des trois résultats stratégiques pour mieux refléter la recherche entreprise, la création de trois nouvelles sous-activités pour différencier les programmes des IRSC dans le



L'approche des IRSC est rendue possible en raison de leur structure – unique au monde – qui met en contact les chercheurs par-delà les frontières géographiques et disciplinaires grâce à leurs 13 instituts. Chaque institut, avec son conseil consultatif, travaille en étroite collaboration avec ses partenaires, dont les autres bailleurs de fonds, les chercheurs eux-mêmes et les utilisateurs des conclusions de la recherche, pour élaborer des plans stratégiques ciblant les thèmes de recherche stratégiques qui sont importants pour les Canadiens et qui sont très liés aux priorités gouvernementales. Les thèmes de chaque institut recourent une gamme de domaines; il peut s'agir de recherche biomédicale fondamentale, de recherche clinique, de recherche sur les systèmes et les services de santé ou de recherche sur la santé des populations, sur les dimensions sociales et culturelles de la santé et sur les effets de l'environnement sur la santé. Cette approche intégrée regroupe, en fonction du mandat de chaque institut, des chercheurs, des professionnels de la santé et des décideurs qui viennent d'organismes bénévoles de la santé, d'organismes gouvernementaux provinciaux, d'organisations internationales de recherche et de l'industrie, ainsi que des groupes de patients de tout le pays.

Le tableau ci-dessous donne des exemples de thèmes de recherche stratégiques des instituts et précise l'institut responsable de chaque thème ainsi que les instituts qui y collaborent.

- Cadres supérieurs :
- ◆ Christine Fitzgerald, Vice-présidente exécutive
  - ◆ Dre Kelly Vankoughnet, Vice-présidente par intérim, Portefeuille de la recherche
  - ◆ Dr Ian Graham, Vice-président, Portefeuille de l'application des connaissances
  - ◆ James Roberge, Chef des services financiers, Vice-président, Portefeuille de la gestion et de la planification des ressources
  - ◆ Dr Burleigh Trevor-Deutsch, Directeur, Bureau de l'éthique

#### Directeurs scientifiques

Voici la liste des directeurs scientifiques de chaque institut :

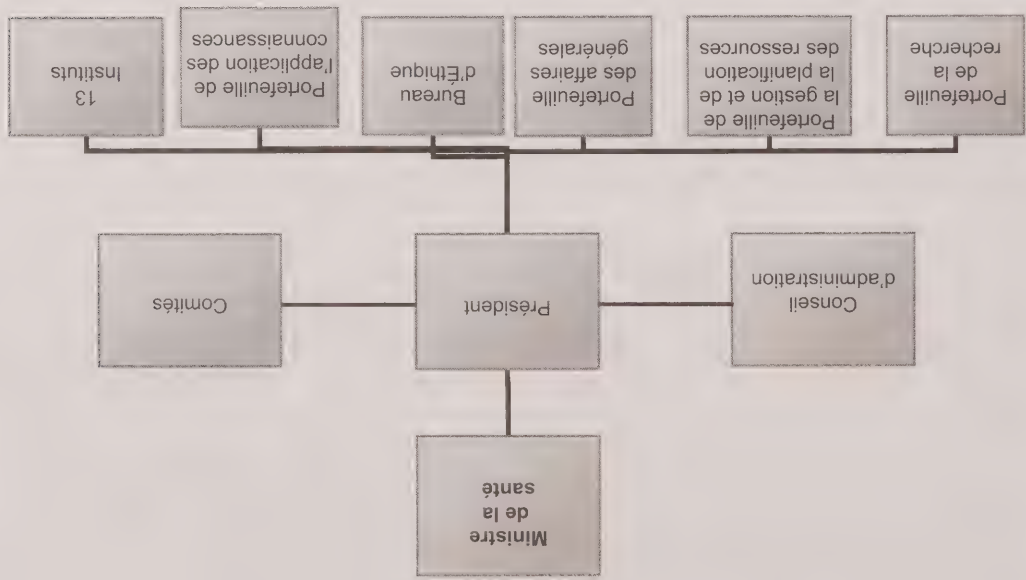
- ◆ Dr Jeff Reading
- ◆ Dre Anne Martin-Matthews
- ◆ Dr Philip Branton
- ◆ Dr Peter Liu
- ◆ Dre Joy Johnson
- ◆ Dr Roderick R. McInnes
- ◆ Dre Colleen M. Flood
- ◆ Dr Michael Kramer
- ◆ Dr Bhagirath Singh
- ◆ Dre Jane Aubin
- ◆ Dr Rémi Quirion
- ◆ Dre Diane Finegood
- ◆ Dr John Frank
- Santé des Autochtones (ISA)
- Vieillessement (IV)
- Cancer (IC)
- Santé circulatoire et respiratoire (ISCR)
- Santé des femmes et des hommes (ISFH)
- Génétique (IG)
- Services et des politiques de la santé (ISPS)
- Développement et de la santé des enfants et des adolescents (IDSEA)
- Maladies infectieuses et immunitaires (IMII)
- Appareil locomoteur et de l'arthrite (IALA)
- Neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies (INSMT)
- Nutrition, du métabolisme et du diabète (INMD)
- Santé publique et des populations (ISPP)

Les Instituts

Chaque institut est dirigé par un directeur scientifique qui est chef de file dans son domaine (comme il est indiqué ci-dessus) et est appuyé par un conseil consultatif d'institut formé de bénévoles représentant les milieux de recherche concernés. Les conseils consultatifs d'institut représentent un mécanisme essentiel pour renforcer le lien des IRSC avec l'ensemble du milieu de la recherche, et fournir des avis et une orientation relativement aux priorités de recherche et de l'application des connaissances.

Par l'entremise de leurs 13 instituts, les IRSC créent de nouvelles possibilités pour les chercheurs en santé canadiens de produire des résultats qui comptent pour les Canadiens et le reste du monde. En ce qui concerne la recherche en santé, les IRSC adoptent une approche multidisciplinaire, collaborative et centrée sur les problèmes. La majorité des recherches qu'ils subventionnent sont entreprises sur l'initiative des chercheurs, alors que d'autres fonds sont consacrés à des initiatives stratégiques particulières pour résoudre des problèmes de santé.

Figure 2 :



#### Conseil d'administration

La gouvernance ouverte et transparente de l'organisation incombe au conseil d'administration. Dirigé par le président des IRSC, ce conseil compte 20 Canadiens bénévoles représentant divers milieux et disciplines qui ont été nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats renouvelables d'au plus trois ans. Les membres ne peuvent pas être nommés pour plus de deux mandats consécutifs.

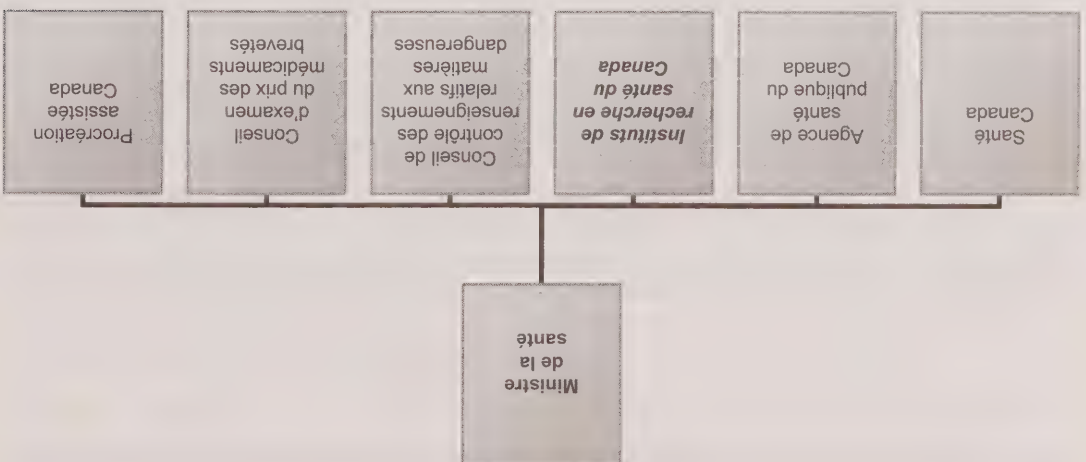
Pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités, le conseil d'administration a établi les comités suivants :

- ◆ Comité de direction
- ◆ Comité de mise en candidatures et de gouvernance
- ◆ Comité permanent de l'éthique
- ◆ Comité permanent des finances et de la planification
- ◆ Comité permanent de la mesure du rendement, de l'évaluation et de la vérification
- ◆ Comité de surveillance de la recherche sur les cellules souches

#### Président

Pierre Chartrand Ph.D. est le président intérimaire et relève directement du ministre. La vice-présidente exécutive, trois vice-présidents dont le chef des services financiers, le directeur du Bureau de l'éthique et les 13 directeurs scientifiques des instituts relèvent de M. Chartrand.

Figure 1 :



## ORGANISATION INTERNE DES IRSC

### Rédaction des comptes

Les IRSC constituent un établissement public ayant un secteur d'activité – exceller dans la création de nouvelles connaissances, par l'entremise de la recherche, et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé, et de renforcer le système de santé au Canada.

### Ministre

Les IRSC relèvent de l'honorable Tony Clement, ministre de la Santé et ministre de l'Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario.

### Cadre de gouvernance global des IRSC

Comme le montre la figure 2 ci-dessous, la structure de gouvernance des IRSC comprend le conseil d'administration et ses comités, l'administration centrale des IRSC, et les 13 instituts virtuels des IRSC répartis dans différentes régions géographiques.



# Cadre de fonctionnement des IRSC

## 1. APPROCHE DE LA RECHERCHE EN SANTÉ

Le mandat des IRSC est d'exceller, selon les normes internationales reconnues de l'excellence scientifique, dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé de la population canadienne, d'offrir de meilleurs produits et services de santé et de renforcer le système de santé au Canada (projet de loi C-13, 13 avril 2000).

Les IRSC sont le principal organisme fédéral responsable de la recherche en santé au Canada. Ils ont pour vision de faire du Canada un chef de file mondial dans la création et l'utilisation de nouvelles connaissances grâce à la recherche en santé, et ce, au profit de la santé des Canadiens et de la collectivité mondiale.

Pour y arriver, les IRSC mettent en place une gamme de programmes et d'activités destinés à appuyer la recherche exceptionnelle (tant la recherche ouverte c'est-à-dire entreprise à l'initiative des chercheurs que la recherche stratégique), à renforcer la capacité de recherche en santé, et à favoriser l'application des connaissances conformément à leur mandat et à leurs orientations stratégiques. Les IRSC financent plus de 11 000 chercheurs et stagiaires qui travaillent dans le domaine de la santé dans des universités, des centres hospitaliers universitaires, d'autres organismes de santé et des centres de recherche partout au Canada. Ces chercheurs peuvent faire de la recherche biomédicale, de la recherche clinique, de la recherche sur les services et systèmes de santé, ainsi que de la recherche sur la santé des populations, sur les dimensions sociales et culturelles de la santé et sur les effets de l'environnement sur la santé.

## 2. RENSEIGNEMENTS SUR L'ORGANISATION

### UN RÔLE CLÉ DANS LE PORTEFEUILLE DE LA SANTÉ

Le ministre de la Santé, grâce au travail du Portefeuille de la santé, est responsable du maintien et de l'amélioration de la santé des Canadiens. Le Portefeuille comprend Santé Canada, l'Agence de santé publique du Canada, les Instituts de recherche en santé du Canada, le Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses, le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés, et l'organisme récemment créé Procréation assistée Canada. Chaque membre du Portefeuille prépare son propre Rapport sur les plans et les priorités.

Le Portefeuille de la santé, comme le montre la figure 1, compte environ 12 000 employés et son budget est de plus de 3,8 milliards de dollars par année.


## Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes du ministère qui ont été approuvés par le SCT;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du SCT.

Le président intérimaire des Instituts de recherche en santé du Canada,

  
Pierre Chartrand, Ph. D.

La Stratégie des sciences et de la technologie (S et T) du gouvernement du Canada, publiée en mars 2007, met en évidence le rôle indispensable de la recherche en santé pour établir l'avantage concurrentiel du Canada.

Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) contribuent grandement à la mise en œuvre de la Stratégie des sciences et de la technologie ; ils y participent en tant qu'organismes grâce à leurs programmes et collectivement avec d'autres conseils subventionnaires fédéraux. En fait, les principes directeurs de la Stratégie, notamment l'excellence, les priorités, les partenariats et la responsabilisation, sont au cœur de toutes les activités des IRSC. Cette année, les IRSC concentreront leurs efforts sur quelques priorités claires afin de s'aligner le plus possible sur la Stratégie des S et T.

En 2008-2009, les IRSC continueront de renforcer leur engagement à long terme, c'est-à-dire financer la recherche qui, selon le jugement des pairs, répond aux critères d'excellence. De plus, les IRSC amélioreront leur processus d'examen par les pairs ainsi que la planification pluriannuelle afin de favoriser de nouvelles idées et d'encourager de nouveaux chercheurs.

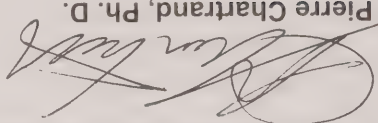
Les IRSC continueront de financer, en partenariat avec d'autres organismes, des secteurs prioritaires de la recherche en santé qui correspondent aux besoins de la population ; il s'agit notamment de la capacité d'intervention en cas de pandémie, de l'obésité, de la santé mentale et de l'accès aux traitements contre le cancer.

Au cours de la prochaine année, les IRSC, de concert avec le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et le Conseil de recherches en sciences humaines, poursuivront la mise en œuvre d'un plan d'action pluriannuel pour harmoniser et consolider les programmes et améliorer la qualité des services offerts au milieu de la recherche.

Les trois conseils subventionnaires continueront d'examiner l'équilibre des investissements en recherche du gouvernement fédéral afin de formuler des recommandations pour optimiser davantage ces investissements.

Enfin, au cours de la prochaine année, les IRSC mettront à jour leur plan stratégique afin de préparer l'organisation pour la prochaine phase de son évolution. Appelé *Plan Stratégique II*, le document précisera le plan stratégique pour la période qui s'étend de 2008-2009 à 2013-2014, une période qui, j'en suis certain, sera aussi riche et fructueuse que l'ont été les premières années des IRSC.

Le président intérimaire des Instituts de recherche en santé du Canada,

  
Pierre Chartrand, Ph. D.

## Message du ministre

C'est avec plaisir que je présente à mes collègues du Parlement et à tous les Canadiens le Rapport sur les plans et les priorités des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) pour l'exercice 2008-2009.

À titre d'important membre du Portefeuille de la santé du gouvernement du Canada, les IRSC appuient plus de 11 000 chercheurs et stagiaires travaillant dans le domaine de la santé dans des universités, des centres hospitaliers universitaires, d'autres organismes de santé et des centres de recherche partout au Canada. Un tel soutien est essentiel pour continuer à mener de la recherche innovatrice dans le domaine de la santé.

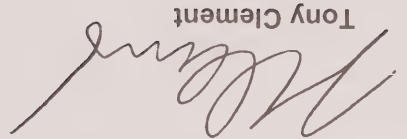
Grâce à la recherche en santé et à ses applications, nous pouvons compter sur un système de santé solide qui offre des services de qualité à la population canadienne.

La recherche en santé permet de découvrir de nouveaux traitements et d'apporter de nouvelles solutions pour aider la population aux prises avec des problèmes tels que l'obésité et l'accès aux soins de santé.

La recherche en santé joue un rôle clé dans l'établissement de l'avantage concurrentiel du Canada. La Stratégie des sciences et de la technologie (S et T) du gouvernement du Canada publiée en 2007 présente une vision audacieuse : bâtir l'avantage concurrentiel du pays en s'appuyant sur les sciences et la technologie. De toute évidence, en investissant aujourd'hui dans la recherche en santé et l'innovation, nous réaliserons des percées technologiques grâce auxquelles nous bénéficierons, demain, de nouveaux produits et services.

Au cours de la prochaine année, les IRSC joueront un rôle important dans la réalisation des objectifs de la Stratégie des sciences et de la technologie. Le Rapport sur les plans et priorités des IRSC précise comment l'organisme entend s'acquitter de cette fonction.

Le ministre de la Santé,

  
Tony Clement



# **SECTION I – SURVOL**

---





3	Table des matières .....
5	SECTION I – SURVOL .....
6	Message du ministre .....
7	Message du président .....
8	Message du ministre .....
9	Message du ministre .....
9	1. Approche de la recherche en santé .....
9	2. Renseignements sur l'organisation .....
17	3. Activités des IRSC .....
22	4. Perspectives d'avenir : Plan stratégique pour l'innovation et la recherche en santé .....
22	5. Gérer les risques et les défis .....
24	Renseignements sommaires .....
26	SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE .....
27	Introduction .....
28	1. Résultat stratégique : Avancement des connaissances dans le domaine de la santé .....
28	1.1 Activité de programme : Recherche ouverte .....
31	1.2 Activité de programme : Recherche correspondant aux priorités stratégiques .....
40	2. Résultat stratégique : Ressources humaines et capacité de recherche .....
40	2.1 Activité de programme : Chercheurs et stagiaires .....
44	2.2 Activité de programme : Collaboration et ressources en recherche .....
46	2.3 Activité de programme : Partenariats nationaux et internationaux .....
49	2.4 Activité de programme : Questions éthiques, juridiques et sociales (QES) .....
52	3. Résultat stratégique : Application des connaissances et commercialisation .....
53	3.1 Activité de programme : Application des connaissances issues de la recherche en santé .....
57	3.2 Activité de programme : Commercialisation de la recherche en santé .....
61	SECTION III – INFORMATION ADDITIONNELLE .....
62	Tableau 1 : Liens organisationnels aux objectifs du gouvernement du Canada .....
63	Autres tableaux : .....
64	SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT .....
65	1. Excellence organisationnelle .....
69	2. Principaux documents de référence et adresses Internet .....







# Instituts de recherche en santé du Canada

2008-2009

Rapport sur les plans et les  
priorités



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

### Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>



# Instituts de recherche en santé du Canada

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

2008–09  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/009-III-59  
ISBN: 978-0-660-63621-4



**CANADIAN  
INTERGOVERNMENTAL  
CONFERENCE SECRETARIAT**

**2008-2009**

**Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in dark ink, consisting of several fluid, overlapping loops and strokes, positioned above the printed name.

The Honourable Rona Ambrose  
President of the Queen's Privy Council for Canada

# Table of Contents

<b>SECTION I – OVERVIEW .....</b>	<b>3</b>
Agency Head’s Message .....	3
Management Representation Statement .....	4
Summary Information.....	5
Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents .....	6
Table 2: Voted and Statutory Items (\$ thousands).....	6
Agency Plans and Priorities.....	7
<b>SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....</b>	<b>10</b>
Analysis by Program Activity .....	10
<b>SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>12</b>
Table 3: Departmental Link to the Government of Canada Outcomes.....	12
Table 4: Resource Requirement by Branch or Sector .....	12
<b>SECTION IV – REFERENCES .....</b>	<b>13</b>
CICS Report on Priorities and Planning .....	13
CICS Performance Report.....	13
Report to Governments.....	13
<b>CICS WEB SITE.....</b>	<b>13</b>
<b>CONTACT FOR FURTHER INFORMATION .....</b>	<b>13</b>

## **SECTION I – OVERVIEW**

### **Agency Head's Message**

The multilateral intergovernmental conference is a key component of Canadian federalism. It is a critical instrument for consultation, coordination, negotiation and agreement among federal, provincial and territorial governments.

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was created by the First Ministers of Canada in 1973. It is an agency of both the federal and provincial governments that provides administrative services for the planning and conduct of senior level federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences held throughout Canada.

In addition to the increasingly important cost efficiencies and the economies of scale which governments can achieve through the utilization of CICS, the Secretariat also offers the clear advantages of confidentiality, continuity, neutrality and expertise in the planning and organization of senior level intergovernmental meetings in Canada. The requests for the agency's services have increased significantly in recent years and we have averaged over 100 conferences served annually in the last five years.

In 2008-2009, the Secretariat will continue providing expert and cost-effective services to governments. These services are provided by experienced, well-trained and highly professional staff consisting of employees from federal, provincial and territorial governments. CICS will continue to develop innovative and flexible policies and procedures which include making use of the latest technological developments in order to provide our clients with the highest standard of services.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "André M. McArdle". The signature is fluid and cursive, with the first name "André" and last name "McArdle" clearly distinguishable.

André M. McArdle  
Secretary

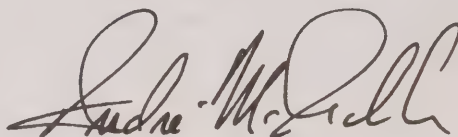


## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS).

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of Part III of the 2008-2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the agency's Strategic Outcome and Program Activity Architecture that was approved by the Treasury Board Secretariat;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.



André M. McArdle  
Secretary

## Summary Information

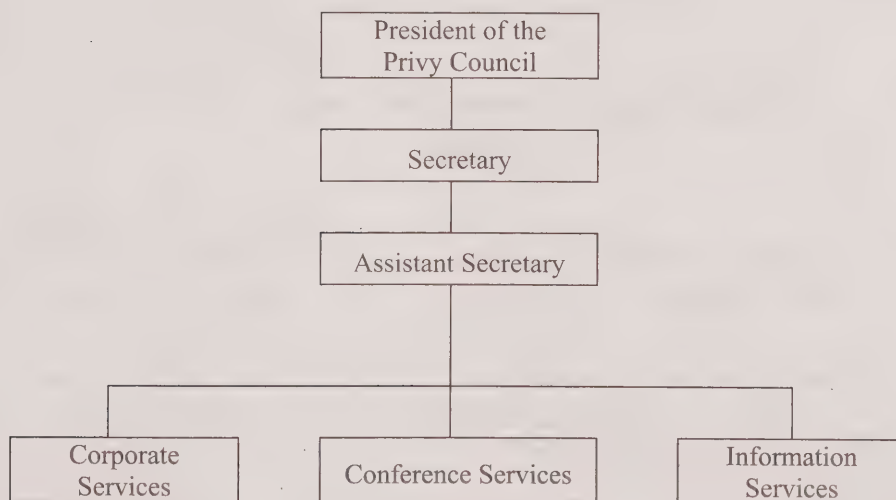
### Raison d'être

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was established pursuant to an agreement reached at the May 1973 First Ministers' Conference and designated a department of the federal government by an Order-in-Council dated November 29, 1973. Its one-program and one-activity mandate is to provide administrative services for the planning and conduct of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers level federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences.

The CICS is an agency of both the federal and provincial governments and, as such, acts as a neutral intergovernmental body. Its budget is supported by both orders of government and its staff includes both federal, provincial and territorial public servants. The Secretary reports to all governments annually. The operations are reviewed by federal and provincial senior officials designated by their respective First Ministers. The CICS reports to Parliament through the President of the Queen's Privy Council for Canada.

## Organizational Information

### CICS Organization Structure



CICS services include pre-conference planning and coordination; the set-up of conference site facilities; secretaryship; interpretation; the translation, printing, distribution and control of documents; media relations; security; and the provision of technical equipment and secretarial and technical assistance which includes informatics.

In addition to the above conference services which are available anywhere in Canada, a document archives is maintained by the Secretariat for the use of governments. The Secretariat

has also its world wide web site containing not only pertinent information on the organization and its activities but most importantly, conference communiqués released immediately after the close of major conferences we serve.

**Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents**

(\$ millions)	Forecast Spending 2007-2008	<b>Planned Spending 2008-2009</b>	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Conference Services	6.5	<b>6.5</b>	6.5	6.5
Budgetary Main Estimates (gross)	6.5	<b>6.5</b>	6.5	6.5
<b>Total Main Estimates/Planned Spending</b>	6.5	<b>6.5</b>	6.5	6.5
Total Planned Spending	6.5	<b>6.5</b>	6.5	6.5
Less: Non-Respendable revenue	1.2	<b>1.2</b>	1.2	1.2
Plus: Services received without charge	0.6	<b>0.6</b>	0.6	0.6
<b>Net cost of Program</b>	5.9	<b>5.9</b>	5.9	5.9
<b>Full Time Equivalents</b>	36	<b>36</b>	36	36

**Table 2: Voted and Statutory Items (\$ thousands)**

2008-2009			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	<b>Current Main Estimates</b>	Previous Main Estimates
5	Program expenditures	<b>6,075</b>	6,056
(S)	Contributions to employee benefit plans	<b>439</b>	460
	<b>Total Department or Agency</b>	<b>6,514</b>	6,516

**Financial Resources (\$ millions)**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
6.5	6.5	6.5

**Human Resources**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
36	36	36

**Agency Priority (\$ millions)**

	Type	Planned Spending		
		2008-2009	2009-2010	2010-2011
<b>Plan, conduct, and serve intergovernmental conferences at the most senior levels in response to requests by governments</b>	Ongoing	6.5	6.5	6.5

**Program Activity by Strategic Outcome (\$ millions)**

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
<b>Multilateral intergovernmental meetings of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers are planned and conducted flawlessly.</b>	6.5	6.5	6.5

**Agency Plans and Priorities****Mandate**

The mandate of the CICS is to serve federal, provincial and territorial governments and Canadians in the planning, conduct, and the serving of senior level intergovernmental conferences. Its primary objective is to relieve client departments in virtually every major sector of governmental activity of the numerous, technical and administrative tasks associated with the planning and conduct of such conferences, thereby enabling them to concentrate on the substantive issues.

**Our Role**

To provide continuous, effective, impartial administrative services to senior level federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences on key intergovernmental issues encompassing numerous sectors of intergovernmental activity.



## **Strategic Outcome**

One strategic outcome has been identified by CICS, which is discussed in this document:

- Multilateral meetings of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers are planned and conducted flawlessly.

## **Structure**

CICS is structured as a one-activity program:

- Secretary's Office
- Conference Services
- Information Services
- Corporate Services

## **Priorities and Planning**

CICS' key priority for 2008-2009 is to plan, conduct and serve intergovernmental conferences at the most senior level in response to requests by governments. The Secretariat is funded at a level sufficient to finance conference activity in the 110-120 range.

Within Conference Services, standards and practices in conference planning and delivery will be given a renewed focus under the leadership of the Director of Conference Services; a new position staffed in November 2007. A variety of strategies will be used to encourage the sharing of best practices and procedures across the Secretariat and an analysis will be undertaken of ways to improve service to clients. There is also a commitment to capture corporate knowledge relating to both the serving of intergovernmental conferences generally as well as the particularities of the individual sectors we serve.

## **Measuring our Progress**

CICS' performance in achieving its strategic objective over the years 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011 will be supported by a strengthened planning and reporting framework as well as an enhanced capacity for program evaluation in order to ensure its program focuses on results, delivers value for money and is consistent with intergovernmental expectations and priorities.

## **Working Environment**

Today's governments operate in a dynamic and complex world. Their operations must constantly adapt to new realities, ranging from globalization to technology shifts, demographic challenges, shifting public priorities and evolving federal-provincial-territorial relations.

CICS' priorities depend in large part on federal, provincial and territorial governments priorities and are subject to a variety of internal and external influences, which are outlined below.

### ***Request for our Services***

CICS does not convene intergovernmental meetings. It is called upon to respond to decisions taken by governments to meet on key national or specific issues. **Decisions concerning the location of such meetings, their number in a given fiscal year, their timing and duration, are all factors beyond the control of the Secretariat.** The level of CICS expenditures for each fiscal year is, however, directly affected by these factors.

### ***Maintaining the Credibility of CICS as a Neutral Conference Service Provider***

Given that CICS reports to fourteen governments, the Secretariat must be careful to ensure that its service remains impartial, confidential and equitable to all our clients.

### ***Maintaining Continuity of CICS' Conference Capability***

Employees are critical to results. The CICS has an ongoing program of secondments with provinces and territories. Half of the staff of the Conference Services' sector (eight personnel) are seconded from provinces and territories for a period of 3 to 4 years.

Employees must be supported by a working culture that values learning, innovation, inclusiveness and diversity, intelligent risk taking and continuous improvement in order that they may bring forward their best contributions.

All Conference Services staff receive up-to-date training on the latest computer technology and communication tools.

Additional staff from other sectors of CICS (Information Services and Corporate Services) are also cross-trained and mobilized to serve conferences at peak times of each year (May-June / September-October).

Continued attention will be given by CICS to the development of a professional, skilled workforce able to serve the public interest and achieve cost-effective, responsive services for all.

### ***Maintaining Up-To-Date Technology and Equipment***

In order to serve our clients well, CICS needs to be at the forefront of technology. A program is in place to constantly review the equipment best required to fulfill the ever increasing needs of our clients.

A concentrated effort will be made this year to develop a multi-year plan for the cyclical upgrade of information technology equipment used on conference site.

## SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

### Analysis by Program Activity

**Strategic Outcome:** Multilateral meetings of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers are planned and conducted flawlessly.

**Program Activity Name:** Conference Services

#### Program Activity Description:

Provision of expert, impartial support services for the planning and conduct of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers level federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences.

#### Financial Resources (\$ millions):

2008-2009	2009-2010	2010-2011
6.5	6.5	6.5

#### Human Resources:

2008-2009	2009-2010	2010-2011
36	36	36

As indicated on page 9 under the heading “Requests for our Services”, the CICS does not convene intergovernmental meetings. It is called upon to respond to decisions taken by governments to meet on key national or specific issues. Decisions concerning the location of such meetings, their number in a given fiscal year, their timing and duration, are all factors, beyond the control of the Secretariat. The level of CICS expenditures for each fiscal year is, however, directly affected by these factors.

Over the next three years, the Secretariat projects serving approximately 110 to 120 conferences per year.

#### Measuring Results

As for measuring success in achieving our strategic outcome, a number of performance indicators will be developed to report on expected resources, including those traditionally used, such as:

- Number of conferences served
- Letters of appreciations and or complaints
- Number of conferences refused/inability to meet demand of our clients
- Number of conferences served by non-conference sector personnel

A modern management agenda, however, requires managers to look beyond activities and outputs to focus on actual results achieved, that is, the impacts and effects of their program services. It requires attention from the beginning of an initiative to its end. It means clearly defining the results to be achieved, delivering the program or service, measuring and evaluating performance and making adjustments to improve both efficiency and effectiveness.

CICS aims for the highest quality of service to governments. As such, CICS will continue to examine its management practices and strengthen its overall accountability.



## SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

**Table 3: Departmental Link to the Government of Canada Outcomes**

Program Activity by Strategic Outcome (\$ millions)

Strategic Outcome:					
	Expected Results	Planned Spending (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Multilateral intergovernmental meetings of First Ministers, Ministers and Deputy Ministers are planned and conducted flawlessly.	Successfully support 110-120 meetings per year.	6.5	6.5	6.5	Contributes to the achievement of Government Affairs.

**Table 4: Resource Requirement by Branch or Sector**

(\$ millions)	CICS	Total Planned Spending
Secretary's Office	0.3	0.3
Conference Services	4.7	4.7
Information Services	0.9	0.9
Corporate Services	0.6	0.6
<b>Total</b>	<b>6.5</b>	<b>6.5</b>

### Electronic Tables

The following tables can be found on the Treasury Board website at [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp)

1. Table: Sources of Non-Respendable Revenue
2. Table: Services Received Without Charge

## **SECTION IV – REFERENCES**

### **CICS Report on Priorities and Planning**

2007-2008

2006-2007

### **CICS Performance Report**

2006-2007

2005-2006

### **Report to Governments**

2006-2007

2005-2006

### **CICS WEB SITE**

[www.scics.gc.ca](http://www.scics.gc.ca)

### **CONTACT FOR FURTHER INFORMATION**

Mara Indri-Skinner  
Assistant Secretary  
Telephone: (613) 995-2344  
E-mail: [mindriskinner@scics.gc.ca](mailto:mindriskinner@scics.gc.ca)







## SECTION IV – RÉFÉRENCES

Rapport sur les plans et les priorités du SCIC

2007-2008

2006-2007

Rapport sur le rendement du SCIC

2006-2007

2005-2006

Rapport aux gouvernements

2006-2007

2005-2006

SITE WEB DU SCIC

[www.scics.gc.ca](http://www.scics.gc.ca)

POUR PLUS D'INFORMATION

S'adresser à :

Mara Indri-Skinner

Secrétaire adjointe

Téléphone : (613) 995-2344

Courriel : [mindriskinner@scics.gc.ca](mailto:mindriskinner@scics.gc.ca)

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Tableau 3 : Lien du ministère avec les résultats du gouvernement du Canada

Activités du programme en fonction du résultat stratégique (en millions de \$)					
Résultat stratégique :					
Résultats escomptés	Dépenses prévues (en millions de \$)		Harmonisation avec le		Contribuer aux résultats des affaires gouvernementales.
			secteur de résultats du	gouvernement du	
	2008- 2009	2009- 2010	2010	2011	
	Soutenir avec succès les 110-120 réunions par année.		L'organisation et le déroulement sans faille des réunions multilatérales des premiers ministres, des ministres et des sous- ministres.		
6.5		6.5		6.5	

Tableau 4 : Besoins en ressources par secteur

(en millions \$)	SCIC	Total des dépenses prévues
Bureau du Secrétaire	0,3	0,3
Services aux conférences	4,7	4,7
Services d'information	0,9	0,9
Services intégrés	0,6	0,6
Total	6,5	6,5

Tableaux électroniques

Vous pouvez trouver les tableaux suivants sur le site web du Conseil du trésor au [http://www.fts-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://www.fts-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp)

1. Tableau : Source des recettes non disponibles
2. Tableau : Services reçus à titre gracieux

○ Nombre de conférences servies par des personnes n'appartenant pas au secteur des conférences

Un programme de gestion moderne, cependant, exige des gestionnaires qu'ils voient au-delà des activités et des services produits et qu'ils mettent plutôt l'accent sur les résultats concrets, c'est-à-dire les répercussions et les effets de leur programme. Cela nécessite une attention de tous les instants et signifie qu'il leur faut définir clairement les résultats attendus, exécuter le programme ou offrir le service, mesurer et évaluer le rendement et apporter les ajustements nécessaires pour augmenter l'efficacité.

Le SCIC vise à offrir les services de la plus haute qualité aux gouvernements. C'est pourquoi il continuera d'examiner ses pratiques de gestion et de renforcer ses méthodes de reddition de comptes.

## SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DU PROGRAMME EN FONCTION DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Analyse par activité du programme

#### Résultat stratégique :

L'organisation et le déroulement sans faille des réunions multilatérales des premiers ministres, des ministres et des sous-ministres.

#### Nom de l'activité du programme : Services aux conférences

#### Description de l'activité du programme :

Prestation de services de soutien impartiaux et spécialisés nécessaires à la planification et à l'organisation des conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales de premiers ministres, de ministres et de sous-ministres.

#### Ressources financières (en millions de \$) :

2008-2009	2009-2010	2010-2011
6,5	6,5	6,5

#### Ressources humaines :

2008-2009	2009-2010	2010-2011
36	36	36

Comme il est indiqué à la page 9, à la rubrique « Demandes visant nos services », le SCIC ne convoque pas de réunions intergouvernementales. Il doit plutôt répondre aux besoins créés par les décisions des gouvernements de se réunir pour traiter de questions nationales capitales ou d'autres points précis. Le Secrétariat n'exerce aucun contrôle sur les décisions relatives au lieu de ces réunions, à leur nombre au cours d'un exercice donné, à leur date et à leur durée. Le niveau des dépenses du SCIC pour chaque exercice est cependant directement touché par ces divers facteurs.

Au cours de chacune des trois prochaines années, le Secrétariat prévoit organiser de 110 à 120 conférences.

#### Atteinte de notre résultat stratégique

Dans l'atteinte de notre résultat stratégique, les indicateurs de rendement suivants seront élaborés pour nous aider à faire rapport sur les ressources attendues, y compris celles utilisées habituellement :

- Nombre de conférences servies
- Lettres de remerciement ou de plaintes
- Nombre de conférences refusées/incapacité de répondre aux demandes de services du SCIC



Les priorités du SCIC dépendent en grande partie des priorités des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et varient selon les influences internes et externes énoncées ci-dessous.

#### ***Demandes visant nos services***

Le SCIC ne convoque pas de réunions intergouvernementales. Il doit plutôt répondre aux besoins créés par les décisions des gouvernements de se réunir pour traiter de questions nationales capitales ou d'autres points précis. Le Secrétaire n'exerce aucun contrôle sur les décisions relatives au lieu de ces réunions, à leur nombre au cours d'un exercice donné, à leur date et à leur durée. Le niveau des dépenses du SCIC pour chaque exercice est cependant directement touché par ces divers facteurs.

#### ***Assurer la crédibilité du SCIC en tant que fournisseur neutre de services de conférences***

Étant donné que le SCIC rend des comptes à quatorze gouvernements, le Secrétaire doit s'assurer de fournir un service impartial, confidentiel et équitable à tous ses clients.

#### ***Assurer la continuité du SCIC quant à sa capacité de conférences***

Les employés sont essentiels à l'obtention de résultats. Le SCIC offre un programme permanent de détachements en collaboration avec les provinces et les territoires. La moitié du personnel des Services aux conférences (huit personnes) est détachée des provinces et des territoires pour une période de trois à quatre ans.

Les employés doivent être soutenus par une culture de travail valorisant l'apprentissage, l'innovation, l'inclusivité et la diversité, la prise de risques de manière intelligente et l'amélioration constante pour les amener à offrir leur meilleure contribution.

Tout le personnel des Services aux conférences suit une formation à la fine pointe de la technologie en matière d'informatique et d'outils de communication.

Des employés d'autres secteurs du SCIC (Services d'information et Services intégrés) suivent également une formation et sont affectés aux Services aux conférences pendant les périodes les plus occupées de l'année (mai - juin et septembre - octobre).

Le SCIC continuera de porter une attention particulière au développement d'un effectif professionnel et compétent, capable de servir l'intérêt public et d'offrir à tous des services efficaces à coûts raisonnables.

#### ***Équipement et technologie à la fine pointe***

De manière à bien servir ses clients, le SCIC doit être à la fine pointe de la technologie. Nous avons mis en place un programme qui permet de déterminer quel est l'équipement nécessaire pour répondre aux besoins sans cesse croissants de nos clients.

Le SCIC déploiera des efforts particuliers en vue de mettre au point un plan pluriannuel de mise à niveau du matériel informatique utilisé sur le site des conférences.

## Résultat stratégique

Le SCIC a déterminé son résultat stratégique, dont il est question dans le présent document :

- L'organisation et le déroulement sans faille des réunions multilatérales des premiers ministres, des ministres et des sous-ministres.

## Structure

Le SCIC est structuré comme un programme comportant une seule activité :

- Bureau du Secrétaire
- Services aux conférences
- Services d'information
- Services intégrés

## Priorités et planification

La priorité première du SCIC pour 2008-2009 est de planifier et d'organiser des conférences intergouvernementales aux niveaux les plus élevés, de manière à répondre aux besoins des gouvernements. Le Secrétariat reçoit un niveau de financement suffisamment élevé pour financer de 110 à 120 conférences.

Grâce à la présence d'une directrice, en poste depuis novembre 2007 au sein des Services aux conférences, l'accent pourra davantage être mis sur les normes et les pratiques dans le domaine de la planification et de la prestation des services. On aura recours à diverses stratégies pour encourager la mise en commun des pratiques et procédures exemplaires à l'échelle du Secrétariat et on entreprendra une analyse des divers moyens d'améliorer le service à la clientèle. L'engagement à également été pris de recueillir le savoir collectif portant à la fois sur le service aux conférences intergouvernementales en général et sur les particularités de chacun des secteurs que nous desservons.

## Évaluation de notre progrès

Le rendement du SCIC à l'égard de l'atteinte de son objectif stratégique au cours des exercices 2008-2009, 2009-2010 et 2010-2011 sera soutenu par un cadre renforcé de planification et de rapports, de même que par une meilleure capacité d'évaluation du programme, de manière à assurer que celui-ci mette l'accent sur les résultats, que l'argent soit bien dépensé et que ce programme soit en harmonie avec les attentes et les priorités intergouvernementales.

## Milieu de travail

De nos jours, les gouvernements œuvrent dans un monde dynamique et complexe. Ils doivent constamment adapter leurs opérations à de nouvelles réalités allant de la mondialisation aux changements technologiques, en passant par les défis démographiques, des priorités publiques sans cesse renouvelées et l'évolution des relations fédérales-provinciales-territoriales.

Fournir des services administratifs impartiaux, efficaces et continus aux conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales de haut niveau sur les principales questions intergouvernementales qui touchent de nombreux secteurs d'activités intergouvernementales.

## Notre rôle

Le mandat du SCIC consiste à planifier et à organiser des conférences intergouvernementales de haut niveau, à la demande des gouvernements fédéral-provinciaux-territoriaux et des Canadiens. Son principal objectif vise à soulager les ministères clients, dans pratiquement tous les secteurs d'activité gouvernementale, des nombreuses tâches techniques et administratives associées à la planification et à la tenue de telles conférences, et à leur permettre ainsi de se concentrer sur les questions fondamentales.

## Mandat

### Plans et priorités de l'organisme

Activités du programme en fonction du résultat stratégique (en millions de \$)			
	L'organisation et le déroulement sans faille des réunions multilatérales des premiers ministres, des ministres et des sous-ministres.	2008-2009	2009-2010
	6,5	6,5	6,5
		2008-2009	2010-2011

Priorité de l'organisme (en millions de \$)			
Type	Planifier et organiser des conférences intergouvernementales aux niveaux les plus élevés, à la demande des gouvernements	2008-2009	2009-2010
Permanente	6,5	6,5	6,5
		2008-2009	2010-2011
Dépenses prévues			

Ressources humaines		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
36	36	36

Ressources financières (en millions de \$)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
6,5	6,5	6,5

rayonnement mondial dans lequel on retrouve non seulement de l'information pertinente sur l'organisation et ses activités, mais surtout les communiqués rendus publics dès que prennent fin les conférences importantes que nous servons.

**Tableau 1 : Dépenses prévues de l'organisme et équivalents temps plein**

(en millions de \$)	Prévisions des dépenses	2008-2009 prévues	2009-2010 prévues	2010-2011 prévues
Services aux conférences	6,5	6,5	6,5	6,5
Budgétaire du budget principal des dépenses (brut)	6,5	6,5	6,5	6,5
<b>Total du budget principal des dépenses/des dépenses prévues</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>

Total des dépenses prévues	6,5	6,5	6,5	6,5
Moins : Recettes non disponibles	1,2	1,2	1,2	1,2
Plus : Coûts des services reçus à titre gracieux	0,6	0,6	0,6	0,6
<b>Coût net du programme</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>

**Équivalents temps plein**

36	36	36	36
----	----	----	----

**Tableau 2 : Postes votés et législatifs (en milliers de \$)**

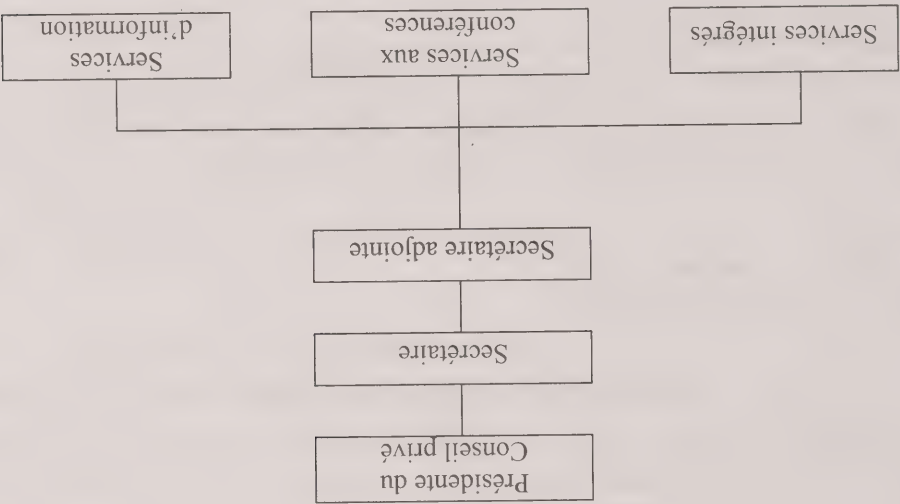
2008-2009				
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal actuel	Budget précédent	
5	Dépenses du Programme	6 075	6 056	
(S)	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés	439	460	
	<b>Total pour le ministère ou l'organisme</b>	<b>6 514</b>	<b>6 516</b>	



Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé suivant une entente intervenue à la Conférence fédérale-provinciale des premiers ministres qui a eu lieu en mai 1973. Il a été désigné ministre fédéral par décret en conseil du 29 novembre 1973. Son mandat ne comporte qu'un seul secteur d'activité consistant à assurer les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales de premiers ministres, de ministres et de sous-ministres. Le SCIC est un organisme du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et, comme tel, il agit comme organisme intergouvernemental neutre. Les deux ordres de gouvernement contribuent à son budget et son personnel se compose à la fois de fonctionnaires fédéraux, provinciaux et territoriaux. Le Secrétaire soumet un rapport annuel à tous les gouvernements. Les activités font l'objet d'un examen par de hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux désignés par leurs premiers ministres respectifs. Le SCIC rend compte au Parlement par l'entremise de la Présidente du Conseil privé de la Reine pour le Canada.

Renseignements sur l'organisation

Structure organisationnelle du SCIC



Au nombre des services offerts par le SCIC, figurent la planification et la coordination préalablement à la conférence; l'aménagement des locaux de la conférence; l'affectation d'un secrétaire; l'interprétation; la traduction; l'impression; la distribution et le contrôle des documents; les relations avec les médias; la sécurité; la mise en place de matériel technique et la prestation de services à caractère administratif ou technique, y compris dans le domaine de l'informatique.

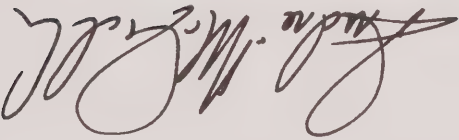
En plus de fournir ces services de conférences partout au Canada, le Secrétariat garde des archives qu'il met à la disposition des gouvernements. Le Secrétariat a aussi un site Web à

## Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et priorités (RPP) de 2008-2009 du Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC).

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Il repose sur les résultats stratégiques et sur l'architecture des activités du programme approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.



André M. McArdle  
Secrétaire

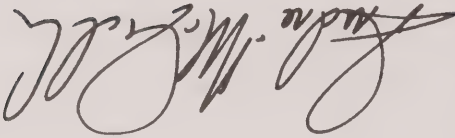
## SECTION I – VUE D'ENSEMBLE Message du chef de l'organisme

La conférence intergouvernementale à caractère multilatéral est un élément capital du fédéralisme canadien. Elle constitue en effet un instrument crucial pour des consultations, une coordination, des négociations et des ententes entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé par les premiers ministres canadiens en 1973. C'est un organisme des gouvernements fédéral et provinciaux qui assure les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales de niveau supérieur partout au Canada.

Le recours au SCIC permet aux gouvernements d'obtenir un rapport coût-efficacité de plus en plus intéressant ainsi que des économies d'échelle. Le Secrétariat offre en outre les avantages manifestes rattachés à la confidentialité, à la continuité, à la neutralité et à la compétence en matière de planification et d'organisation de réunions intergouvernementales de niveau supérieur au Canada. La demande visant les services de l'organisme a considérablement augmenté au cours des dernières années. En effet, nous avons servi en moyenne plus de 100 conférences au cours de chacune des cinq dernières années.

En 2008-2009, le Secrétariat continuera de fournir, dans une optique d'efficacité par rapport au coût, des services spécialisés aux gouvernements. La prestation de ces services sera assurée par des employés issus des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Ce personnel très professionnel possède à la fois l'expérience voulue et une bonne formation. Le SCIC continuera d'élaborer des politiques et des méthodes innovatrices et souples consistant notamment à faire appel à la technologie de pointe pour fournir à ses clients des services de la meilleure qualité possible.



André M. McArdle  
Secrétaire

# Table des matières

SECTION I – VUE D'ENSEMBLE.....	3
Message du chef de l'organisme.....	3
Déclaration de la direction.....	4
Renseignements sommaires.....	5
Tableau 1 : Dépenses prévues de l'organisme et équivalents temps plein.....	6
Tableau 2 : Postes votés et législatifs (en milliers de \$).....	6
Plans et priorités de l'organisme.....	7
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DU PROGRAMME EN FONCTION DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	10
Analyse par activité du programme.....	10
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	12
Tableau 3 : Lien du ministère avec les résultats du gouvernement du Canada.....	12
Tableau 4 : Besoins en ressources par secteur.....	12
SECTION IV – RÉFÉRENCES.....	13
Rapport sur les plans et les priorités du SCIC.....	13
Rapport sur le rendement du SCIC.....	13
Rapport aux gouvernements.....	13
SITE WEB DU SCIC.....	13
POUR PLUS D'INFORMATION.....	13



SECRÉTARIAT DES  
CONFÉRENCES  
INTERGOUVERNEMENTALES  
CANADIENNES



2008-2009

## Rapport sur les plans et les priorités

A large, fluid, handwritten signature in black ink, likely belonging to L'honorable Rona Ambrose. The signature is composed of several overlapping loops and strokes, extending across the width of the page.

L'honorable Rona Ambrose  
Présidente du Conseil privé de la Reine pour le  
Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/009-III-59  
ISBN : 978-0-660-63621-4



# Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Canadian International Development Agency

2008–09  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-53  
ISBN: 978-0-660-63581-1



# **Canadian International Development Agency**

Estimates 2008-09

Part III: Report on Plans and Priorities



## Table of Contents

LIST OF FINANCIAL TABLES .....	I
ACRONYMS .....	II
<b>MINISTER'S MESSAGE .....</b>	<b>1</b>
<b>MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT .....</b>	<b>2</b>
<b>SECTION I: AGENCY OVERVIEW .....</b>	<b>3</b>
1.1 RAISON D'ÊTRE .....	3
1.2 CIDA'S OPERATING ENVIRONMENT .....	3
1.3 SUMMARY INFORMATION .....	9
1.4 CIDA'S PLANS AND PRIORITIES .....	11
1.5 AN OVERARCHING PRIORITY: THE EFFECTIVENESS OF CANADA'S AID PROGRAM..	13
<b>SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....</b>	<b>18</b>
2.1 COUNTRIES OF CONCENTRATION .....	19
2.2 FRAGILE STATES AND COUNTRIES EXPERIENCING HUMANITARIAN CRISIS .....	26
2.3 SELECTED COUNTRIES AND REGIONS .....	30
2.4 MULTILATERAL, INTERNATIONAL AND CANADIAN INSTITUTIONS .....	34
2.5 ENGAGING CANADIAN CITIZENS .....	38
2.6 INTERNAL SERVICES .....	41
<b>SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>44</b>
TABLE 1: DEPARTMENTAL LINK TO THE GOVERNMENT OF CANADA OUTCOMES .....	44
TABLE 2: SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY .....	45
<b>SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST .....</b>	<b>47</b>
ANNEX 1: FINANCIAL TABLES .....	47
ANNEX 2: OTHER INFORMATION .....	50



## **List of Financial Tables**

Table 1: Breakdown of the International Assistance Envelope (Issuance Basis)

Table 2: CIDA's Main Estimates Reconciled with the International Assistance Envelope

Table 3: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents (FTEs)

Table 4: Resources by Program Activity

Table 5: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates



## Acronyms

AIDS	Acquired Immuno Deficiency Syndrome
CARICOM	Caribbean Community and Common Market
CERF	Central Emergency Response Fund
CIDA	Canadian International Development Agency
CSO	Civil Society Organizations
DAC	Development Assistance Committee
DFAIT	Department of Foreign Affairs and International Trade
FTEs	Full Time Equivalents
HIV	Human Immunodeficiency Virus
HRM	Human Resources Management
IAE	International Assistance Envelope
MDGs	Millennium Development Goals
MOPAN	Multilateral Organizations Performance Assessment Network
MRRS	Management, Resources and Results Structure
NGO	Non-Governmental Organization
OCG	Office of the Comptroller General
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PAHO	Pan American Health Organization
PSD	Private Sector Development
RCMP	Royal Canadian Mounted Police
SAE	Strategic Environmental Assessment
SCFAID	Standing Committee on Foreign Affairs and International Development
SDS	Sustainable Development Strategy
TBS	Treasury Board of Canada Secretariat
UN	United Nations
UNDP	United Nations Development Programme
UNICEF	United Nations Children's Fund

## Minister's Message



This year will mark a turning point for Canada's aid program and development agency. It will be marked by a profound shift in response to Canadians' call for tangible results through an effective, accountable aid program.

I have witnessed for myself the results achieved by our aid resources, supporting the less fortunate based on the principles of human rights, freedom, democracy and the rule of law—and reflecting Canadian government policies. I believe however that more can be accomplished with increased focus, efficiency, innovation and clear accountability.

This report highlights our commitment to Canadians to become more effective and the key steps we will take in 2008-09. This will not be easy and will require tough decisions and resilience. To achieve more effectiveness in our international aid, we depend on the support of all.

After all, such reforms are in support of our goal to reduce poverty, promote human rights, and increase sustainable development, in priority areas and regions. We will remain steadfast in our commitment to the reconstruction and development of Afghanistan, our largest aid program with \$1.2 billion over a 10-year period. We will revitalize our engagement in the Americas with the key objectives of promoting basic democratic values, building prosperity, and meeting new security challenges. Canada will meet its G8 commitment to double aid to Africa, reaching investments of \$2.1 billion this fiscal year.

We will continue to bring Canada's recognized expertise in the areas of public sector reform, technical and vocational education and training, equality between women and men, private sector development, the environment, health and basic education; and to lead innovative programming.

These efforts and the Canadian International Development Agency's many other initiatives in poverty reduction and sustainable development are reflected in the Agency's *2008-09 Report on Plans and Priorities*, which I am pleased to table for Parliament's consideration.

A stylized, handwritten signature in dark ink, appearing to read 'B. Oda'.

---

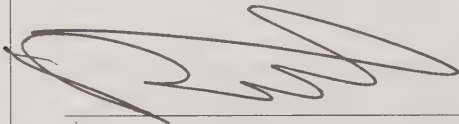
The Honourable Beverley J. Oda, P.C., M.P.  
Minister of International Cooperation

## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the *2008-09 Report on Plans and Priorities* for the Canadian International Development Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2008-09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the Department's strategic outcomes and program activities that were approved by Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from Treasury Board of Canada Secretariat.



---

Robert Greenhill  
President, Canadian International Development Agency

## **SECTION I: AGENCY OVERVIEW**

### **1.1 Raison d'être**

Canadians recognize that their future is intertwined with that of people around the world, and that the failure to achieve significant political, economic, social and environmental progress in the developing world will have an impact on Canada in terms of long-term security and prosperity.

The Canadian International Development Agency (CIDA) is the Government's principal organization responsible for development and humanitarian policy and programming. Its aim is to reduce poverty, promote human rights, and support sustainable development, in a manner consistent with Canadian foreign policy.

Canada's development assistance program promotes Canadian values: compassion for the less fortunate, democracy, freedom, human rights and the rule of law. It also promotes the interests of Canadians: contributing to Canada's voice on the world stage, building long-term relationships with emerging economies, and supporting global peace and security.

### **1.2 CIDA's Operating Environment**

#### **1.2.1 Challenging Canada's aid program**

In partnership with recipient countries, other donors, international and multilateral organizations, and Canadians, CIDA is contributing to the achievement of notable results.

#### **A snapshot of results in 2006-07**

- Food aid to approximately five million people worldwide through the World Food Program and the Foodgrains Bank.
- Approximately 2,500 Canadian volunteers, including youths, working in developing countries.
- Small loan and savings services for more than 280,000 Afghan women, who are rebuilding their lives and supporting their families.
- Elimination of female genital mutilation in 68 villages in Mali, protecting about 47,000 women and girls of reproductive age.
- In Sudan, food aid to 250,000 people, access to clean water to 570,000 people and routine vaccinations to 100,000 children.
- In Haiti, establishment of 9,209 voting centres and registration of 3.5 million voters for the 2006 elections, contributing to the highest voter participation rates in its history — more than 3 million young people voted for the first time.

- In Indonesia, emergency shelter and essential items such as soap and towels, kitchen utensils, and clothing to 2,000 households.
- The Primary Education Development Program in Tanzania and Kenya has helped to increase net primary enrolment by 3.8 million children who would not otherwise have been in school.

Recipient countries are increasingly taking charge of their own development, strengthening democratic governance, enhancing skills in government and civil society, and sharpening competitiveness in their business sectors.

Over the past decades, however, questions with respect to the effectiveness of aid investments remain based on the persistence of intractable poverty throughout the developing world. This has given rise to rethinking the approach to development.

With Canadians questioning the effectiveness and results of their aid program, a number of studies and reviews have made recommendations on ways to improve international assistance that the Government has duly taken into consideration. These are informing CIDA's plans and priorities.

On October 10, 2007, the Development Assistance Committee (DAC) of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) tabled its review<sup>1</sup> of Canada's aid program. It recognized Canada's progress in areas such as its whole-of-government approach to working with fragile states (e.g., Afghanistan and Haiti), humanitarian action in Africa, and increases in the aid budget. The review also identified the following main challenges: continuing to increase aid to meet Canada's commitments made at Monterrey; focusing its aid on fewer partner countries to generate stronger impact; and galvanizing the implementation of the *2005 Paris Declaration on Aid Effectiveness*<sup>2</sup>.

The OECD also released its Overview Report of the 2006 Survey on Monitoring of the *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. It notes that CIDA programming is well aligned with country priorities and increasingly coordinated with other donors, but that further progress is required by all donors to ease the administrative burden on recipient countries. Areas for improvement for CIDA include increasing the proportion of coordinated missions and shared analytical work with other donors, untied aid, and harmonization of practices and procedures.

---

<sup>1</sup> Peer reviews by the OECD DAC are independent evaluations of individual donor country programs and policies that occur every four to five years for all 23 DAC members with the objective of (i) monitoring members' development cooperation policies and programs, and assessing their effectiveness against the goals and policies agreed in the DAC, as well as against internationally and nationally established objectives; (ii) assisting members in improving their aid performance through shared learning; and (iii) identifying good practice and foster coordination of effort.

<sup>2</sup> For information on the *2005 Paris Declaration on Aid Effectiveness*, please refer to section 1.2.5.



With urgent basic needs unmet for hundreds of millions, an increasingly complex geopolitical environment, and a climate that affects the world's poorest regions, development is a risky endeavor. Delivering assistance in areas of conflict and political instability such as the Kandahar Province of Afghanistan and the West Bank and Gaza territories represents significant challenges for program delivery and staff security. Such risks are mitigated by focusing support to address humanitarian needs and by working with government and NGO partners with experience in working in similar environments.

### **1.2.2 Transforming Canada's international assistance program**

The Government is significantly increasing the resources it devotes to international assistance. Budget 2007 reaffirmed Canada's commitment to double international assistance from 2001-02 to 2010-11, bringing the International Assistance Envelope (IAE) to \$4.4 billion in 2008-09. CIDA will manage 67.4 per cent of the IAE, or \$2.96 billion in 2008-09.

As highlighted above, although Canada's international assistance program has produced some notable achievements, new realities and a more complex international environment require a new approach. Canadians have great expectations for their aid program, and the Government will live up to them. Therefore, Budget 2007 laid out a clear program that will transform both Canada's aid program, and its aid agency:

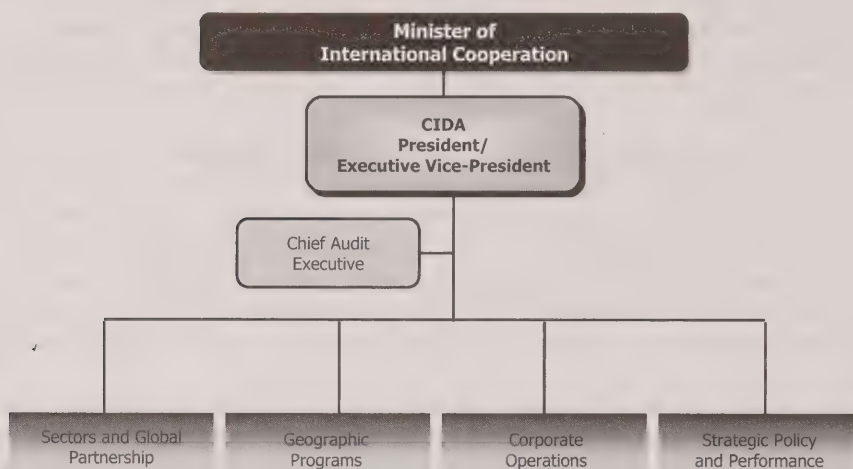
- *Strengthening focus:* Canada will focus traditional bilateral aid and will aim to be among the largest five donors in core countries of interest;
- *Improving efficiency:* Canada will establish a benchmark for reducing administrative costs and will deploy more staff to the field; and
- *Increasing accountability:* Canada will ensure independent evaluation of our aid program and report more effectively to Canadians.

### **1.2.3 Transforming CIDA**

In support of the Government's aid effectiveness agenda, CIDA will pursue its Transformation for Results Initiative that seeks to move the Agency towards a more effective and accountable bilateral development organization. The new structure will ensure that CIDA:

- Uses the world's best development knowledge and innovative thinking;
- Improves the efficiency and coherence of its programming with more consistent processes, better coordination across all delivery channels, and increased opportunities to develop thematic programming across countries and continents;
- Integrates rigorous strategic planning, state-of-the-art evaluations and independent assessments, and enhanced public communication of development results; and
- Enhances opportunities for employees to develop their skills and to demonstrate their leadership potential.

**Figure 1. CIDA's new organizational structure**



- *Sectors and Global Partnerships* will focus on building world-class expertise in the Agency's priority sectors and well-coordinated relationships with our Canadian and global development partners;
- *Geographic Programs* will encompass all bilateral aid relationships, coordinate with partnership efforts, and align operational processes and systems in a coherent and consistent manner. This will enable staff to focus on aid effectiveness rather than administrative processes;
- *Corporate Operations* will focus on achieving excellence in the management of CIDA's human, financial, physical and information resources; and
- *Strategic Policy and Performance* will ensure strategic rigour, coordination and coherence, innovation, explicit incorporation of aid effectiveness principles, clear and externally validated results, and clearer, more credible communication of the Agency's impact.

These changes are the foundation on which CIDA will build improved clarity of roles, enhanced field presence and improved ability to achieve and demonstrate results.

#### **1.2.4 Clear priorities for Canada**

The Canadian role in Afghanistan is one of our most important foreign engagements in many decades. The priority to Afghanistan is also reflected in the 2007 Speech from the Throne. This political and military commitment is supported by CIDA's largest and most complex aid program. The whole-of-government approach is critical to Canada's success. For example, in Kandahar, the Provincial Reconstruction Team includes the Department of National Defence, the Department of Foreign Affairs and International

Trade (DFAIT), CIDA, Corrections Canada and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). This whole-of-government effort includes CIDA's support for long-term reconstruction and poverty reduction, and DFAIT's support for stabilization and short-term reconstruction through the Global Peace and Security Fund. These programs are in addition to humanitarian assistance, and focus on meeting basic needs of refugees and others affected by conflict. Canada is a top donor in Afghanistan, with a commitment of \$1.2 billion through 2011.

Canada's commitment to double its aid to Africa by 2008-09 from 2003-04 levels, to reach \$2.1 billion, confirmed by the Prime Minister at the 2007 G8 Summit in Germany, will be met. DFAIT, through its support for the African Union's peace support operations in Sudan, for example, contributes to this commitment, as does the Department of Finance, as the Government's lead with the World Bank and the International Monetary Fund, and the International Development Research Centre, which has focused much of its research support in African countries. Canada will be first amongst G8 countries to meet its commitment to Africa and will be able to proudly take on its role of host of the 2010 G8 Summit.

Canada's re-engagement in the Americas is a priority announced in the Speech from the Throne in October 2007. Through renewed engagement, Canada will contribute to building a more prosperous, democratic, secure and safe hemisphere. Canada's international development assistance in economic development, governance, and social programming helps create an enabling environment for increased prosperity, economic opportunity, and access to the benefits of democracy. Canada will continue to play a leadership role in Haiti through our commitment of \$555 million from 2006 to 2011. Canada's approach will draw upon government resources including commercial, defence, diplomatic, international assistance and immigration.

In cooperation with DFAIT, CIDA will follow through on the November 2007 Government Response to the Parliamentary Standing Committee on Foreign Affairs and International Development's report entitled "Advancing Canada's Role in International Democratic Development". Actions include establishing a 'panel of experts' to study Canadian capacity to deliver democracy support; the development of a CIDA-specific governance analysis tool; supporting efforts to improve greater coordination among Canadian organizations delivering democracy support; and establishing research programs to inform CIDA programming in this area. CIDA will also work with DFAIT to develop a focused policy statement on democracy support.

The Agency will develop a plan for a renewed approach to technical and vocational education and training, initially informed by a round-table of experts in winter 2008. CIDA is also renewing, with interdepartmental colleagues and other stakeholders, its private sector engagement. As well, the Prime Minister announced the *Canada-Caribbean Institutional Leadership Development Project* during his summer visit to Barbados. The performance of this project will inform options for increasing support for public sector reform in developing countries, including a Canadian institute of public service. Such an institution would aim to improve the coherence of Canada's efforts to

strengthen the performance of developing countries' public sector and assist in policy development.

### **1.2.5 The International Environment**

Over the past ten years, a global consensus has emerged on the goals and principles of development cooperation:

- The Millennium Development Goals (MDGs), a series of goals and targets to be achieved by 2015, inform recipient country priorities. They are tracked by leading institutions through internationally-agreed indicators, and provide much needed information on progress;
- The Monterrey Consensus on the financial foundations necessary for development, including the use of aid, gave rise to Canada's commitment to double international assistance resources by 2010-11;
- The *Paris Declaration on Aid Effectiveness*, emphasizes five principles of effective development, provides global targets to be reached in 2010 and strong mechanisms for accountability.

In 2008-09, the international community, including Canada, will be assessing the progress on the goals and principles of development cooperation agreed upon since 2000.

A multi-stakeholder UN meeting will be held in 2008 to review progress and accelerate action to help achieve MDG targets by 2015. The third High Level Forum on Aid Effectiveness, to be held in Accra, Ghana, in September 2008, constitutes the first milestone to assess progress and performance on implementation of the *Paris Declaration on Aid Effectiveness*, and to identify actions to accelerate achievement of the Declaration's commitments and targets by 2010.

Canada was a strong advocate for including civil society into the discussions on aid effectiveness. Its efforts have delivered. The international community, including Canadian civil society, is now engaged in a dialogue to better understand the role and contribution of civil society to development and the effectiveness of aid. This issue will be a priority for discussion in Accra.

Another major event will be the Doha Conference on Financing for Development, to be held December 2008 in Qatar. This conference will review progress on implementing the actions contained within the six thematic areas of the Monterrey Consensus. These include developing countries' efforts to mobilize resources for public and private investments, reductions in the external debts of developing countries, further liberalization of trade, greater and more effective development assistance and addressing some systemic issues.

These events will offer Canada an opportunity to affirm its commitment to poverty reduction, and more effective aid delivery.



## 1.3 Summary Information

### Financial and Human Resources

<b>Financial Resources 2008-09 (Planned spending)</b>	<b>Human Resources 2008-09</b>
\$3,222,771,000	1,834 Full Time Equivalents

### Strategic Outcomes

CIDA's aim to reduce poverty, promote human rights, and increase sustainable development is supported through two strategic outcomes described below.

<b>Strategic Outcomes</b>	<b>Selected Performance Indicators</b>
<b>1. Increased achievement of development goals consistent with Canadian foreign policy objectives</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Progress towards reducing poverty</li><li>• Progress towards democratic governance (freedom and democracy, human rights, rule of law and accountable public institutions)</li></ul>
<b>2. Sustained support and informed action by Canadians in international development</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Level of public support</li><li>• Level of awareness, support and engagement related to Canada's development program</li></ul>



		<b>Planned Spending 2008–09</b>
	<b>Expected Results</b>	
<b>Strategic Outcome 1: Increased achievement of development goals consistent with Canadian foreign policy objectives</b>		
Countries of concentration	Enhanced capacity of countries of concentration to achieve development goals	\$967,821,000
Fragile states and countries experiencing humanitarian crisis	Reduced vulnerability of crisis-affected people Restored capacity of public institutions and civil society	\$611,209,000
Selected countries and regions	Enhanced capacity of selected countries and regions to achieve stability and/or development goals Contribution to international interests of the Government of Canada	\$580,822,000
Multilateral, international and Canadian institutions	Enhanced capacity and effectiveness of multilateral institutions and Canadian/international organizations in achieving development goals	\$991,286,000
<b>Strategic Outcome 2: Sustained support and informed action by Canadians in international development</b>		
Engaging Canadian citizens	Increased awareness, deepened understanding and greater engagement of Canadians with respect to international development issues	\$71,633,000
<b>Allocated across program activities</b>		
Internal services*	Provide support services that are not specific to any individual channel of program delivery	

\* Financial and human resource costs for Internal Services have been allocated to the other programs activities, as required by TBS.

## 1.4 CIDA's Plans and Priorities

### *Program and Management Priorities*

Over the planning period, CIDA's efforts will aim at transforming for more effective, accountable aid, while reflecting the Government's policies and priorities. More specifically:

- ◎ **Transforming Canada's aid program and the Agency**
  - *Strengthening geographic focus:* The Agency will increasingly focus and coordinate its bilateral programming in certain countries of concentration. This will position CIDA to be among the five largest donors in many of these countries. At the same time, the Agency will augment its sectoral expertise to enhance planning and coordination in countries of concentration.
  - *Enhancing field presence:* CIDA will shift resources to the field, delegate greater authority, rationalize management structures, and increase the use of locally-engaged staff.
  - *Further untying aid:* Canada will improve its ratio of untied aid.
  - *Improving administrative efficiency:* CIDA will undertake a broad range of initiatives to reduce costs such as increasing financial delegations and other authorities; and standardizing and streamlining internal business processes.
  - *Reinforcing the independence of CIDA's evaluation function:* CIDA will increase the involvement of external experts to ensure greater independence in the evaluation of its aid program, and operationalizing its Chief Audit Executive Office.
  - *Leading the international dialogue on civil society and aid effectiveness:* CIDA will maintain leadership in Canada and on the international scene to promote an inclusive dialogue with civil society about its role and contribution to development and the effectiveness of aid.
  - *Realigning the Agency's structure and governance:* CIDA will continue its reorganization process with a strong emphasis on building coherence across the organization and its agenda. This includes enhancing expertise in priority sectors in order to strengthen CIDA capacity to achieve results.
- ◎ **The development and reconstruction of Afghanistan:** CIDA will contribute to the development and reconstruction of Afghanistan, and focus on key priorities of governance, economic growth and the rights of women, through a whole-of-government approach. CIDA will also support innovative strategies to measure progress and communicate results to Canadians.
- ◎ **Implementing the Americas strategy:** In response to the Government's call for increased Canadian engagement, a whole-of-government approach was adopted and consists of ongoing and new prosperity, democratic governance, and security

initiatives. Reflecting the principles of strengthening aid effectiveness, CIDA will move forward on new programming, with particular emphasis on the Caribbean.

- ◎ **Meeting the Africa commitment:** To deliver on Canada's commitment of doubling aid to Africa by 2008-09 from 2003-04 levels, the Agency is not only allocating more funding to country programs in Africa, but also engaging with effective multilateral institutions such as the African Development Bank, and targeting some of its contributions to multilateral and Canadian partners to Africa.
- ◎ **Canada's focus on democracy support:** In cooperation with DFAIT, CIDA will implement commitments announced in the Government Response to the SCFAID report entitled "Advancing Canada's Role in International Democratic Development", including developing options for enhancing CIDA support for public sector capacity development in developing countries.
- ◎ **Enhancing technical and vocational education and training:** The Agency will develop a plan for a renewed approach to technical and vocational education and training, initially informed by a round table of experts in winter 2008.
- ◎ **Renewing private sector development:** CIDA will be renewing, with interdepartmental colleagues and other stakeholders, its approach to private sector development and engagement.

## 1.5 An overarching priority: The effectiveness of Canada's aid program

Canada's international assistance program has produced some notable achievements in areas such as advancing equality between women and men, and innovative micronutrient initiatives in developing countries. Although two-thirds of Canadians support international assistance and believe it can make a difference, the program has been criticized with continuing scepticism that real results are being achieved. In his reply to the 2007 Speech from the Throne the Prime Minister stated that Canada's international assistance program would be refocused and strengthened.

Transforming the aid program has a clear purpose: to become more effective and achieve results. To demonstrate real results for Canadians' aid dollars requires focusing international assistance in countries, strengthening presence on the ground in order to be more responsive and make better choices and reducing the cost of doing business to ensure more resources reach the poor in developing countries.

### *Strengthening Geographic Focus*

Focusing aid efforts and resources in certain countries will increase the effectiveness and accountability of Canadian aid, delivering greater results on the ground and increasing Canada's influence as a donor. It will enable the Agency to deploy more staff to the field and to make better choices based on deeper knowledge of local conditions. Bringing more resources to bear in these countries will also improve the Government's ability to monitor and evaluate the Canadian investments and their development impacts, to manage risks and to respond to changing conditions.

The Government will realign its bilateral resources to countries selected on the basis of criteria that will include for example the level of poverty, the alignment with the Government's priorities and shared values, and our ability to make a difference.

This will build on results already achieved – in 2006-07, the top 15 recipients of CIDA's bilateral assistance accounted for 69 per cent of bilateral spending, up from 55 per cent in 2000-01. In line with Budget 2007's commitment, we will aim to be amongst the top 5 donors in the majority of Canada's countries of concentration. This will further enhance our impact, and improve how we work with our partners to achieve results.

### *Strengthening CIDA's Field Presence*

The OECD indicated in its 2007 Peer Review of Canada's international assistance that CIDA's highly centralized management structure and decision making is incompatible with its desire to gain influence and impact on development issues with recipient country governments and among other donors. Budget 2007 indicated that Canada would focus aid in countries and put more staff in the field.



The benefits of greater presence in the field can be maximized with a transfer of authorities allowing the field team to respond more quickly to local conditions and to strengthen Canada's ability to act in concert with other donors and recipient governments. To strengthen its presence and leadership capacity in priority developing countries, CIDA will increasingly shift management authority and resources from headquarters to the field.

Based on experience gained to date, CIDA is building decentralized field options that will accommodate local conditions and capacities, work with the infrastructure available through other organizations, particularly DFAIT, and minimize cost implications. As part of a redesigned approach, CIDA will increase its presence in the field. It will rationalize its presence in other countries and at headquarters. Also, CIDA will recruit locally in countries where suitable candidates are available.

### *Further Aid Untying*

Tied aid is a practice whereby development assistance is used for the procurement of goods and services from the donor country or from a limited number of countries. International studies have demonstrated that tied aid represents a major efficiency loss of between 15 and 30 per cent. This is money that does not reach the intended beneficiaries.

Under CIDA's existing policy, it is mandatory to untie Canadian aid to the Least Developed Countries (LDCs) with the exception of food aid, management services, and technical cooperation. For aid to non-LDCs, CIDA can use international competitive bidding on contracts. In Canada, 50 percent of food aid remains tied to Canadian providers.

Since the implementation of the current policies, Canada's untying ratio as reported to the OECD has improved from 32 per cent in 2001 to 63 per cent in 2006. While this represents a significant increase, it is still lower than most other donors, the average of which is over 90 per cent. In its 2007 Peer Review of Canada, the OECD also recommended further untying of food aid and the promotion of more local and regional procurement from developing country firms.

The October 16, 2007 Speech from the Throne states that "our government will bring greater focus and effectiveness to Canada's international assistance to ensure that Canadians' money is well spent." Further untying Canadian aid is an efficient means to support this objective. Building on results achieved to date, the future years will see improvements in CIDA's ratio of untied aid.

### *Improving Administrative Efficiency*

In Budget 2007, the Government underscored its commitment to ensuring that the maximum amount of aid reaches those in need. In practice, this means a disciplined assessment of administrative costs to ensure that they are minimized and focused on the



necessary requirements of stewardship and due diligence, and effective and efficient program delivery.

In 2002-03, CIDA's operating costs accounted for 10.1 per cent of total spending. Since then, CIDA has reduced its operating costs to 7.9 per cent of total spending. Despite CIDA's recent success in improving its efficiency, critics claim that Canada spends a higher percentage of its international assistance on administrative costs than do other donor countries. However, there is a major difficulty in comparing such costs because expenditure information on international development is flawed as donor countries employ different definitions of administrative costs in their reports. Comparing itself with five other federal departments administering large transfer payment programs, CIDA noted that its administrative costs as a percentage of total spending is lower than any of the five other departments.

While CIDA's efficiency has been improving, there is scope for further improvement in order to follow through on the commitment made in Budget 2007. To become more efficient, CIDA will ensure that greater country focus results in reduced costs; pursue further options for more efficient delivery of program and administrative services; increase financial delegations and other authorities; increase the average size of its projects to achieve economies of scale; standardize and streamline business processes; and invest in financial systems and practices that facilitate the Agency's efforts in controlling administrative costs.

#### *Independent Evaluation of Canada's International Assistance Program*

Budget 2007 committed the Government to examine options to ensure the independent evaluation of Canada's international assistance program in order to provide parliamentarians and Canadians with a more objective assessment of the results we achieve with our international assistance.

The 2006 *Federal Accountability Act* requires all federal government departments and agencies to evaluate all federal government grants and contributions programs within five years. The Treasury Board is renewing its policy suite, including the Evaluation Policy, with the aim of strengthening the independence/neutrality of the evaluation function and enhancing rigour and professionalism in the conduct of evaluations across the federal government. The new Policy will improve the quality of information for parliamentarians and Canadians on the results achieved with our international assistance.

The President of CIDA oversees the evaluation function of the Agency with the advice and assistance of an Evaluation Committee, which he chairs. The committee includes two external members (from DFAIT and the private sector). The Treasury Board Secretariat (TBS) in its 2006 Management Accountability Framework assessment rated CIDA's evaluation function as "strong". CIDA's current evaluation coverage is about 70 per cent of all programs over seven years, or 10 per cent a year.

There is a general move, in the donor community, towards greater independence with reforms being designed based on individual country realities.

CIDA will build on the “strong” rating in TBS’ 2006 Management Accountability Framework assessment and further strengthen governance and oversight of the Agency’s evaluation function in a cost-effective manner. The composition of CIDA’s Evaluation Committee will be enhanced to include more independent members.

A series of additional measures will also be implemented to enhance the coverage, independence, quality and rigour of evaluations. These measures will include ensuring that 100 per cent of CIDA’s programs are evaluated over a five-year cycle.

### *Aid Effectiveness on the International Stage*

Internationally, a consensus has emerged from over 50 years’ experience in development cooperation and a growing body of research into development effectiveness reflecting that past approaches to development cooperation were too narrowly focused and often failed to recognize the cultural and political context in which development takes place. At the heart of this evolution has been one overwhelming concern: improving the effectiveness of development cooperation.

The global consensus that has emerged is anchored in a series of internationally agreed documents: the *Millennium Development Goals* (2000), the *Monterrey Consensus on Financing for Development* (2002) and the *Paris Declaration on Aid Effectiveness* (2005).

The MDGs, which were agreed by the United Nations in 2000, provide a shared vision of a much-improved world by 2015. The goals inform country priorities and planning for development, concentrating on: eradicating extreme poverty and hunger; achieving universal primary education; promoting equality between women and men and women’s empowerment; reducing child mortality; improving maternal health; combating HIV/AIDS, malaria and other diseases; and ensuring environmental sustainability; as well as developing a global partnership for development.

The Monterrey Consensus (2002), adopted at the International Conference on Financing for Development, was the first global attempt to comprehensively address the challenges of financing development, especially in the context of meeting the MDGs.

In 2005, Canada, other donors and developing countries, recognizing the need for time-bound operational targets if the MDGs were to be achieved, endorsed the *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. The Declaration articulates a new approach to development, with a number of shared commitments, and a process for monitoring progress.

In 2007, G8 leaders including Canada’s Prime Minister confirmed that, “We are working to implement the *Paris Declaration on Aid Effectiveness* and recognize that both donors

and partner countries have steps to take to improve the impact of aid. We must all work to encourage country ownership, assure alignment of aid programs with country priorities, reduce transaction costs of aid and improve donor coordination. We need to continue enhancing efforts to untie aid ... and disbursing aid in a timely and predictable fashion through partner country systems where possible.”

As stated previously, the Accra HLF is the first milestone to report on progress achieved in implementing the *Paris Declaration on Aid Effectiveness*, in order to meet its 2010 timeline.

A notable initiative for Canada in the lead up to Accra is on civil society and aid effectiveness. Canada is a recognized leader on donor engagement with civil society organizations (CSOs). Canada is pursuing this initiative internationally through its chairmanship of the Advisory Group on Civil Society and Aid Effectiveness.

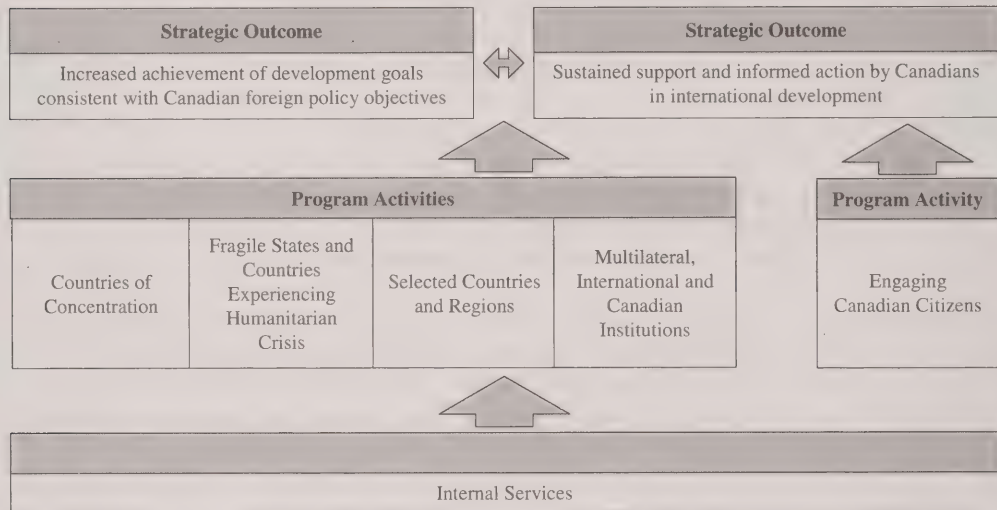
Civil society's contribution to development is considerable. CSOs are a highly effective mechanism for the delivery of social services and programs, and countries that are successful in reaching the poor are most often those in which a wide range of CSOs have emerged to work at the community level and hold governments accountable to citizens.

This was an overview of a very dynamic agenda for strengthened effectiveness of aid that will see CIDA taking concrete steps and making notable changes over the planning period. The next section provides a snapshot of the results the Agency seeks to achieve with its partners, in support of its corporate objectives. The examples cited are not meant to be comprehensive but to provide the reader with a better understanding of how the Agency aligns its sectoral expertise and programming response to a specific country context and set of challenges.

## SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

This section provides information on how each of the five program activities in CIDA's Program Activity Architecture listed below supports the Agency's strategic outcomes and expected results.

### CIDA's Program Activity Architecture



Strategic Outcome 1: Together with other donors, Canada pursues the achievement of development goals that collectively aim at reducing poverty. CIDA's development goals are aligned with Canada foreign policy priorities.

Strategic Outcome 2: Canadians are involved in international development through government, non-government, private sector and volunteerism. Canadians make a valuable contribution to international development, through their financial and in-kind support, resourcefulness, innovative ideas, and commitment.

These outcomes are mutually reinforcing, reflecting the interdependency of achievement of development goals and Canadian citizens support. They are supported by five program activities that are defined in terms of CIDA partnerships with countries of concentration, fragile states and countries in crisis, selected countries and regions, institutions, and Canadian citizens.



## 2.1 Countries of concentration

Program Activity Description	
This program activity involves engaging in long-term development assistance programming in countries of concentration to enhance their capacity to achieve development goals. Such programming involves direct contacts between CIDA and recipient countries and is developed through consultation and cooperation with partners internationally, in Canada and in these countries. Initiatives include various country programs, projects and development activities as well as policy dialogue.	
Expected Result	Selected Performance Indicators
Enhanced capacity of countries of concentration to achieve development goals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progress towards the MDGs</li> <li>• Level of democratic governance</li> <li>• Existence of an effective government poverty reduction strategy, reflected in budgeting decisions and long-term resource framework</li> <li>• Alignment of CIDA country strategies and institutional support to the country's national development plan</li> </ul>
Human Resource Requirements, 2008-09	Financial Requirements, 2008-09
570 Full Time Equivalents	\$967,821,000

Well performing institutions and the capacity to take over and own development efforts is essential to the sustainability and effectiveness of aid. At the heart of CIDA's efforts with its long-term partners is ensuring that capacity exists within formal institutions and civil society to achieve development results. CIDA supports countries of concentration to manage and reach their development goals in a coordinated and harmonized fashion, based on the principles of the *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. Thus, Agency priorities are determined by the national development plans or poverty reduction strategies of the recipient countries, while fostering improved governance in support of the country's development.

### Plans and Priorities

Expected Result: Enhanced capacity of countries of concentration to achieve development goals

Development is the result of the combined efforts of donors, recipient governments and citizens. Results are achieved and witnessed on the ground. The following highlight a



sample of programs in the pursuit of concrete and sustainable development results in countries of concentration.

## AFRICA

### **Development challenges**

Africa faces the greatest challenges in reaching the MDGs; despite consistent annual growth rates of 5 per cent or more in recent years, poverty is still a serious problem across the continent. The satisfaction of the most basic needs (e.g., food security, health, education) and the basic infrastructure for economic development remain enormous and long-term challenges. Gender inequality, weak public sector institutions, corruption, limited citizen participation, ongoing armed conflict and climate change continue to pose barriers to progress. Nevertheless, most of CIDA's countries of concentration are on the road to becoming stable and effective democracies that are able to respond to the development priorities of their populations, and several will meet a number of the MDG targets in poverty reduction and education.

#### Sectors of Focus

Governance

Food Security and  
Agriculture (PSA),  
Environment, Health

Water and Sanitation  
(Environment, Health)

Cross-cutting  
themes

Equality between  
women and men

Environmental  
Sustainability

## GHANA



Ghana is a stable democracy with a strong economic growth and poverty reduction record. The percentage of people living below the national poverty line dropped from 51.7 in 1991-92 to 28.5 in 2005-06. Its current challenge is to accelerate economic growth and share the benefits more equitably. Other challenges include increasing access to food security and sanitation services, the latter of which is currently at 18 per cent across the country. Canada is a signatory, along with most of the major donors in Ghana, of a Joint Assistance Strategy that coordinates aid and harmonizes it with Government of Ghana practices.

### **Plans and Priorities**

- Increase the effectiveness of national and local governments and delivery of essential services by supporting the implementation of Ghanaian policies for decentralization, public sector reform and public financial management. In 2008-09 CIDA is focusing on helping integrate gender equality considerations into the national budget and increasing participation of women's organizations in the December 2008 national election.
- Increase food security by supporting farmers and rural communities to improve their income and livelihoods through projects such as the Community Driven Initiatives in Food Security (\$12 million/5 years); as well as supporting the Government's target of annual agriculture growth and development of 6 per cent through funding the Food and

Agriculture Budget Support projects (\$20 million/year for 5 years).

- Bring access to sustainable water supply and sanitation services to more people, particularly in Ghana's north, through projects such as the Northern Region Water Project and the Northern Region Small Towns Project (\$30 million/7 years).

#### Sectors of Focus

Education

Agriculture and rural development (PSD, Health, Education, Environment)

Health and HIV/AIDS

Governance

Environment and Forestry

Equality between men and women

Governmental Institutions

## MOZAMBIQUE

Mozambique has been a major African success story in post-conflict resolution and rehabilitation. It is endowed with vast and relatively untapped natural resources and it has achieved an annual economic growth rate of 8.2 per cent. However, Mozambique is still one of the poorest countries on earth and it faces serious constraints to development, including HIV/AIDS, pronounced inequality between women and men, vulnerability to drought and flooding, income and regional disparities, and the lack of capacity in all levels and sectors of government.

### Plans and Priorities

- Support the education system including funding quality gender- and HIV/AIDS-sensitive textbooks and teacher manuals for about 4.8 million primary students and 75,000 teachers (\$15 million in 2008-09) and strengthening the capacity of the Ministry of Education including the management of the supply of textbooks throughout the country.
- Increase annual growth in agriculture by 5 per cent per year by helping more than 200,000 farmers improve farming methods and providing specific support to the areas with the most needs.
- Support the Government of Mozambique's response to the HIV/AIDS epidemic by strengthening the health system, including governance, financing, human resources for health, and health service delivery at the community level.

## Sectors of Focus

Basic social  
services

(Education,  
Health)

Increasing  
household income  
(PSD, Health)

Governance

Cross-cutting  
themes

Equality between  
women and men

Environmental  
sustainability

## MALI

Mali is a democratic country with a strong civil society and a culture that favours tolerance and respect for human rights. The country plays a lead role in Africa in human rights, regional integration, and peace and security initiatives. However, Mali has significant development challenges: 72.1 per cent of its population lives on less than US\$2 a day, 76 per cent of adults are illiterate, and life expectancy is 48 years.

### Plans and Priorities

- Reduce the mortality rate of children under five years old from 229 per thousand live births in 2001 to 211 in 2009 by contributing \$20 million and technical support towards Mali's Ten-year Health and Social Development Implementation Program.
- Increase the textbooks-to-students ratio in primary school from 1.4 to one student in 2004 to 2 textbooks to one student in 2009, through the procurement and distribution of 1.8 million textbooks for the value of \$20 million in 2008-09.
- Strengthen the strategic planning and communication capacities of Mali's Office of the Auditor General and develop new auditing guides and procedural documents.
- Improve food security and revenues of women and men through support to the production, processing and marketing of key cash crops.

## ASIA

### ***Development challenges***

In Asia, there is an increasing trend towards democratic governance and reform. Bangladesh and Vietnam are systematically attacking corruption and strong progress has been made in decentralization in Vietnam. Economic growth is strong in Vietnam, which is expected to reach middle-income status by 2010. Indonesia has recovered from the late 1990s financial crisis to maintain its middle-income status. However, significant pockets of poverty continue to exist even in growing economies and the last several years have seen major natural disasters in Indonesia, Pakistan and Bangladesh. Pakistan and Afghanistan continue to be politically unstable with serious implications for broader regional security in Asia and the Middle East.

#### Sectors of Focus

Social  
Development  
(Health &  
Education)

Governance

Private Sector  
Development

Cross-cutting  
Themes

Equality between  
women and men

Environmental  
Sustainability

## BANGLADESH

Bangladesh is the most populous of the world's least developed countries and also one of the poorest. Yet, for over a decade, Bangladesh has made important economic gains with Gross Domestic Product growth averaging just below 6 per cent per year. It has a vibrant civil society, a rapidly growing private sector, and an outspoken and free press. Among Bangladesh's challenges are: poor quality health and education services and unequal access to those services especially by the poor and women; continuing incidence of under-nutrition in children, especially girls; and weak institutional capacity for the rule of law and protection of human rights.

### **Plans and Priorities**

- Strengthen government capacity for transparent, accountable, rights- and gender-responsive public services; increase civil society capacity to influence public decision-making, monitor government performance, and promote human rights, democratic development and rule of law; and support electoral and legal-judicial reform through, for example, the Fair Election and Institutional Reforms Project (\$1 million in 2008-09).
- Strengthen public health care systems and capacity of government, non-government organizations and private sector institutions to deliver integrated primary health care services including support for the national distribution of drugs and vaccines (\$3.6 million in 2008-09).
- Enhance the administrative framework and institutions for expanded delivery of basic education services, particularly to poor and vulnerable groups, through support to a 6-year multi-donor primary education program that will educate 16 million children in 65,000 schools, train 66,000 teachers, print 75 million text books and dig 4,700 tube-wells (\$4 million in 2008-09).



## AMERICAS

### *Development challenges*

In the Americas, despite strong economic growth in the hemisphere, CIDA's countries of concentration continue to experience high poverty levels, a significant gap between rich and poor, growing criminality and gang violence in urban centres, unstable political environments, and lack of a professional civil service. The Caribbean is susceptible to natural disasters and vulnerable to globalizing markets and the loss of traditional industries. The strategic objective for greater regional cooperation will help reduce this vulnerability. Meanwhile, polarization is hindering cooperation at the hemispheric level, but dialogue continues.

#### Sectors of Focus

Institutional  
Strengthening,  
Gender Equity /  
Oil & Gas  
(Governance)

Efficiency /  
Access Primary  
Health Care  
(Health)

Institutional  
Strengthening of  
Water &  
Sanitation  
(Health)

#### Emerging Themes

Equality between  
women and men

Environmental  
Sustainability

## BOLIVIA



Bolivia is South America's poorest country where 42 per cent of the population lives on less than \$2 per day. Less than 14 per cent of the poor have basic sanitation, and infant mortality rates are three times the Latin American average. Deep social, ethnic inequity is a major obstacle to poverty reduction efforts. In the past two years, Bolivia has profited from increasing worldwide energy prices and has channeled most of the increased tax revenue into much-needed investments to improve health, education and local economic development. At the same time, Bolivia's political instability, as well as its weak institutional capacity continues to slow down progress on poverty reduction.

### **Plans and Priorities**

- Increase access to basic services such as health care, education and electoral processes by ensuring that Bolivians in the most marginalized areas are in the civil registry and have formal identification.
- Improve the capacity of Bolivian institutions, such as the Auditor General, the Ombudsman and the electoral machinery, that are key to any transparent, effective democracy. The Bolivia Hydrocarbon Regulatory Assistance Program is helping Bolivia to increase royalties and taxes for use in poverty programs.
- Expand CIDA's work on equality between women and men and women's rights to include grassroots local organizations.
- Support the Government's Zero Malnutrition Program to reduce by half the prevalence of malnutrition in 103,384 children under five and 20,523 pregnant women, and to ensure access to improved water and sanitation services for 465,945 people, equivalent to 70 per cent of the targeted population.
- Provide emergency support to regions affected by torrential floods.



## **EASTERN EUROPE, MIDDLE EAST AND MAGHREB**

### **Development challenges**

These are diverse regions with varying levels of economic performance, poverty and social needs. The benefits of economic growth are often unevenly distributed and pockets of significant poverty persist. In Ukraine, for example, economic growth continues to be largely uneven across economic sectors and regions.

#### **Sectors of Focus**

Governance

Private Sector  
Development  
(PSD)

Cross-cutting  
Themes

Equality between  
women and men

Environmental  
Sustainability

### **UKRAINE**

Since independence in 1991, Ukraine has taken important steps toward institutionalizing democracy, engaging civil society, developing a multi-party system and transforming from a centrally planned to a market economy. Periods of political uncertainty in Ukraine have affected the pace of change. Governance reforms remain an important part of Ukraine's democratic transformation. These include strengthening the rule of law and improving the ability of certain key institutions to perform their functions in a more transparent, inclusive and efficient manner. Efforts are underway to improve the enabling environment for business in Ukraine and increase the competitiveness of small and medium sized enterprises, including in rural parts of the country.

#### **Plans and Priorities**

- Support civil service reform through the Civil Service Reform Project (\$1.7 million in 2008-09); improve court administration procedures and judicial independence through the Canada-Ukraine Judicial Cooperation Project (\$1.4 million in 2008-09); and build on previous projects to enhance public policy development and implementation.
- Contribute towards well-functioning, viable market systems for agriculture including the development of agri-insurance products to serve as an example for agribusiness supply chains through the Agri-Insurance Development Project (\$1.8 million in 2008-09).

## 2.2 Fragile States and Countries Experiencing Humanitarian Crisis

Program Activity Description	
This program activity involves programming development and/or humanitarian assistance in fragile states and/or countries experiencing humanitarian crisis to reduce vulnerability of crisis-affected people and restore capacity of public institutions and society, through different means: government-wide responses, using a variety of mechanisms to respond to the many specific needs and risks or timely and effective action. In both cases, partnerships with institutional organizations offer flexibility and expertise to provide adequate responses.	
Expected Results	Selected Performance Indicators
Reduced vulnerability of crisis-affected people	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevalence of acute malnutrition</li> <li>• Level of personal and community protection</li> </ul>
Restored capacity of public institutions and civil society	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of national poverty reduction strategies, including sector priorities</li> <li>• Level of availability of key public services</li> </ul>
Human Resource Requirements, 2008-09	Financial Requirements, 2008-09
368 Full Time Equivalents	\$611,209,000

Canada endorses the OECD's *Principles for Good International Engagement in Fragile States*, which state that "political, security, economic and social spheres are interdependent: ... a 'whole-of-government' approach is needed, involving those responsible for security, political, and economic affairs... development aid, and humanitarian assistance." Canada's engagement in fragile states involves all aspects of Canada's foreign policy in a closely coordinated effort to ensure that all elements reinforce and support one another during and after the crisis. CIDA collaborates with other government departments, such as DFAIT, the Department of National Defence, Corrections Canada and, the RCMP, as well as a range of other donors and multilateral organizations.

In countries experiencing humanitarian crises where the need to save lives and alleviate suffering exceeds their ability to respond, CIDA responds first to the immediate needs of affected populations, and then helps them back on the road to long-term development.

## Plans and Priorities

### Expected Result 1: Reduced vulnerability of crisis-affected people

The following examples represent some of the key initiatives that will contribute to achieving this expected result in 2008-09:

#### *Humanitarian Assistance and Reconstruction*

CIDA's financial support to organizations that make up the international humanitarian system enables them to respond to crises and humanitarian emergencies such as earthquakes, storms, floods and other disasters of natural or human origin. In 2008-09, in addition to supporting disaster preparedness and responding to unforeseen emergencies, CIDA will continue its work in three areas affected by major disasters:

- In post-tsunami Asia, work will continue on restored livelihoods and safe housing in Indonesia, Sri Lanka, and India. CIDA is also supporting the restoration of local governance in Indonesia and in Sri Lanka, plus peace-building activities to further reinforce reconstruction in Sri Lanka that also contribute to peace-building at the community level. All remaining tsunami funds will be disbursed by March 31, 2009.
- Post-earthquake reconstruction will continue in Pakistan, mainly to reinstate access to education. Along the Afghan-Pakistani border, basic needs for health care, education and livelihoods will help contribute to greater stability.
- Reconstruction following flooding in Bangladesh will also continue.

#### *UN Central Emergency Response Fund*

CIDA's ongoing support for the UN Central Emergency Response Fund (CERF) will help to fund humanitarian organizations for timely, on-the-ground responses to areas affected by crises. The CERF pools donor resources and makes them available earlier in a crisis than would otherwise be possible. Canada has committed \$192 million to the CERF over 5 years (2007 to 2011), making Canada the fifth-largest contributor to the CERF, and among the few major donors that have made a multi-year commitment.

#### *Disaster Risk Reduction*

CIDA and other organizations are actively pursuing measures intended to reduce the impact of disasters. This work is expected to include collaboration with UN organizations to support planning for disaster risk reduction and stockpiling of relief supplies. In 2008-09, CIDA expects to enhance Canada's capacity to respond rapidly and visibly to emergencies by maintaining the stockpile of relief supplies, and by continuing to be ready to deploy Canadian experts rapidly to key humanitarian agencies.

## Expected Result 2: Restored capacity of public institutions and civil society

CIDA will also respond to the development challenges in several countries dealing with severe governance, security and socioeconomic challenges.

### Sectors of Focus

Democratic  
development and  
effective  
governance

Economic growth  
and livelihoods

Equality between  
women and men

Cross-cutting  
themes

Equality between  
women and men

Environmental  
sustainability

## AFGHANISTAN



With its ten-year pledge of \$1.2 billion to Afghanistan, Canada is a lead donor among the 60 countries and organizations supporting the Afghanistan Compact, a five-year international agreement to coordinate reconstruction and development based on Afghan priorities and needs. Canada's approach — diplomacy, aid and defence — recognizes the interdependent nature of security and development in regions of insecurity, such as Kandahar.

### Plans and Priorities

- Contribute to a strengthened, coherent, government-wide effort to accelerate improvements to security, governance and socio-economic development.
- Make full use of quick-impact development projects and high-performing Afghan programs to reinforce security-development linkages in high-risk zones.
- Support the Government of Afghanistan as it develops its new national development strategy during 2008 by supporting the Afghanistan National Development Strategy Secretariat (via the United Nations Development Programme (UNDP)) and through active participation in various consultative and working groups.
- Help restore the capacity of the government institutions and build the basis for development over the long term through the World Bank's Afghanistan Reconstruction Trust Fund, which provides a mechanism for coordinated, transparent, accountable funding of reconstruction activities and sustained budget expenditure planning and support.
- Through partners such as the World Food Programme, the World Health Organization, and United Nations Children's Fund (UNICEF), provide emergency assistance to internally displaced persons and conflict-affected communities, especially in Kandahar.
- Support the Government of Afghanistan's vision of providing equal access to quality education for all by playing an increased leadership role under the Afghan Ministry of Education, by providing policy and strategic advice and by promoting coordination among donors.



### Sectors of Focus

Governance and  
Strengthening of  
the State

Access to services:  
education, health,  
infrastructure

Essential needs  
and appeasement  
social/social  
stabilization

### Cross-cutting themes

Equality between  
men and women

Environmental  
sustainability

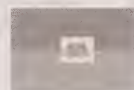
- Provide farmers with viable income alternatives to poppy cultivation through a coordinated counter-narcotics focus that strengthens the rural economy in target areas
- Support to micro-credit and capacity building for communities, especially women, as the lead donor contributing to the Micro-finance Investment Support Facility for Afghanistan.
- Empowering communities to identify their own development needs through community development councils with CIDA's support to the National Solidarity Program.
- As an important part of broad demilitarization, CIDA will continue its role as a lead supporter of mine action in Afghanistan by contributing \$80 million over the next four years to help the country address the issues of mines.

## HAITI

Haiti has achieved a level of stability under a democratically- elected government, enabling it to consolidate gains and accelerate progress in the years to come. Among the continuing challenges are the limited capacity of the state to deliver basic services, a high crime rate combined with limited rule of law, and ongoing poverty and exclusion.

### Plans and Priorities

- Strengthen key institutions such as the Prime Minister's Office and the Ministry of Planning and External Cooperation, along with the legislature, police, judiciary, media, prisons and electoral council through technical assistance, training, and provision of equipment.
- Increase access to education via support to quality basic education as well as technical and vocational training.
- Increase access to health services via programs supporting health sector capacity building, HIV/AIDS awareness and immunization.
- Provide greater access to essential services for marginalized and crisis-affected populations in poor areas through initiatives such as the \$6-million Construction and Community Services in Poor Neighbourhoods Project and the World Food Program's *Cantine Scolaire* feeding 165,000 children.
- Protect and promote women and children rights, such as reducing violence against women and children, by strengthening the capacity of government and civil society.
- Assist civil society to increase capacity to meet basic needs and dialogue with government through a multitude of interventions.





## 2.3 Selected Countries and Regions

Program Activity Description	
The purpose of CIDA's development assistance programming in selected countries and regions, eligible for Canadian international assistance, is to enhance the capacity of these countries and regions to achieve stability and/or development goals and contribute to Canada's international interests, through expertise, dialogue and resources. These initiatives can also require linkages and/or partnerships between Canadian partners and their local partners.	
Expected Results	Selected Performance Indicators
Enhanced capacity of selected countries and regions to achieve stability and/or development goals.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progress towards the MDGs</li> <li>• Level of democratic governance</li> <li>• Existence of an effective government poverty reduction strategy, reflected in budgeting decisions and long-term resource framework</li> <li>• Alignment of CIDA country strategies and institutional support to the country's national development plan</li> </ul>
Contribution to international interests of the Government of Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Targeted programming in areas of mutual interest</li> <li>• Degree to which other government departments are engaged in country</li> </ul>
Human Resource Requirements, 2008-09	Financial Requirements, 2008-09
427 Full Time Equivalents	\$580,822,000

The selected countries present a diversity of needs — some are in severe political, economic, environmental or social crisis, while others are stable and have the potential to drive regional economic growth. Assistance to selected countries and regions complements the shared historical, political, business, immigration and personal linkages Canada has with a wide range of developing countries. It also supports specific Government of Canada policies, including strengthening Canada's relations with the African Union in Africa and the Association of Southeast Asian Nations and the Asia-Pacific Economic Cooperation in Asia, and re-engaging in Latin America and the Caribbean.

In selected regions CIDA aims to address issues that are regional in nature, such as environmental concerns, disease control, armed violence, peace and security, or trade agreements, to strengthen political, economic and social ties among countries, and to help them develop common positions and increase their participation and visibility in international fora.

## Plans and Priorities

Expected Result 1: Enhanced capacity of selected countries and regions to achieve stability and/or development goals.

Expected Result 2: Contribution to international interests of the Government of Canada.

The following highlights country or regional programs under the Selected Countries and Regions program activity that will contribute to achieving the expected results in 2008-09:

### Sectors of Focus

Governance

Economic  
Renewal

Human Capital  
Formation

Cross-cutting  
Themes

Equality between  
women and men

Environmental  
Sustainability

## THE CARIBBEAN

The Caribbean countries share similar sustainable development challenges—small populations, human resource deficits, lack of access to central trading routes, susceptibility to natural disasters, lack of diversification, major dependence on commodities and tourism, and vulnerability to global developments.

### Plans and Priorities

- Enhance the capacity of key regional institutions through the Caribbean Community and Common Market (CARICOM) Capacity Development Project (\$5 million, 2001-08) the Organization of Eastern Caribbean States Institutional Strengthening Project (\$4 million, 2004-11) to provide leadership in the regional integration process and a Caribbean Disaster Risk Management Program to reduce the impact of natural disasters on the population.
- Support training and institutional strengthening, in areas like public finance management through the Caribbean Regional Technical Assistance Centre (\$20 million).
- Build on the work of the Caribbean Trade Policy Responsive Fund by implementing a new CARICOM Trade and Competitiveness Project (\$15.7 million, 2007-12) designed to strengthen the capacity of key regional institutions to negotiate and implement trade related agreements.
- Contribute to the Regional Capital Formation by implementing an initiative to train a new generation of leaders across the Caribbean (approval for the Institutional Leadership Development Project, \$20 million expected in early 2008-09) and continuing the highly successful Caribbean Gender Equality Program.

## SOUTH AFRICA



Since the elections in 1994 that ended apartheid, South Africa has become a country with a vibrant democracy, strong economy and model constitution. Yet inequalities continue to exist in many aspects of human development, from income distribution and employment to access to basic services such as health, education, and water. Poverty and inequalities, exacerbated by the HIV/AIDS pandemic, undermine South Africa's past achievements and democratic stability.

### Plans and Priorities

- Support South Africa's National Strategic Plan on HIV/AIDS by strengthening the capacities of non-governmental organizations in the provision of HIV/AIDS support services, and by working more closely with the Government of South Africa to address both the issue of human resources planning and capacity building for addressing HIV/AIDS.
- Assist South Africa in building accountable public institutions through training and skills development to improve service delivery.
- Support South African efforts aimed at promoting regional cooperation.

#### Sectors of Focus

**Institutional  
Governance**

**Regional  
Integration and  
Cooperation**

**Cross-cutting  
Issues**

**Equality between  
rural and urban**

**Environmental  
Sustainability**

## PAN-AFRICA PROGRAM

African countries face critical challenges that do not always respect national borders, especially in relation to peace and security, refugee flows, the control of endemic diseases, promotion of trade, and the management of natural resources.

As a key complement to country programs, the mandate of the Pan-Africa Program is to strengthen Africa's regional and sub-regional organizations, institutions and networks, and to foster regional cooperation and integration, all of which are essential to Africa's sustainable development. The Pan-Africa Program collaborates with other sub-regional programs in Africa Branch, and with other Government Departments, such as DFAIT, in related areas of programming.

### Plans and Priorities

- Support institutional capacity, including the ability to more efficiently, effectively and accountably use human, financial, material and natural resources, thereby increasing benefits to African populations.
- Facilitate the identification of mutually beneficial solutions to trans-boundary issues, such as the management of natural resources and food security, thereby reducing the potential for conflict.



## 2.4 Multilateral, International and Canadian Institutions

Program Activity Description	
Through its engagement with multilateral, Canadian and international institutions, CIDA seeks to influence institutional policies and practices to strengthen the ability of institutions and to maximize program effectiveness in order to enhance the capacity and effectiveness of partner institutions in achieving development goals. CIDA's engagement includes the provision of expertise and core funding, as well as its participation on decision-making and advisory committees and boards.	
Expected Result	Selected Performance Indicators
Enhanced capacity and effectiveness of multilateral institutions and Canadian / international organizations in achieving development goals.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of multilateral institutions and Canadian/international partners demonstrating a results-based management approach</li> <li>• Existence of equality between women and men and environment strategies for partner institutions</li> </ul>
Human Resource Requirements, 2008-09	Financial Requirements, 2008-09
397 Full Time Equivalents	\$991,286,000

Canada's engagement and support of international, multilateral, and Canadian institutions is to effectively deliver services, programs and projects with organizations that have proven experience and deliver results efficiently and accountably, such as members of the UN system and international financial institutions. This provides an effective way of dealing with challenges that are global or regional in scope. The Agency also works with global partnerships and programs such as the Consultative Group on International Agricultural Research, the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria and international networks such as the Multilateral Organizations Performance Assessment Network.

The Agency's voluntary sector partners in Canada and abroad include non-governmental organizations and institutions such as colleges and universities, professional associations, volunteer cooperation agencies, cooperatives, unions and faith-based organizations. CIDA also calls upon the world-class expertise of Canadian private sector firms and groups in a wide range of fields.

For both international and Canadian partners, CIDA not only provides funding for their development programs; it also helps them strengthen their own institutions through technical assistance, training, mentoring and policy dialogue in such areas as results-based management and integration of gender considerations into policies, plans and programs.



## Plans and Priorities

Expected Result: Enhanced capacity and effectiveness of multilateral institutions and Canadian/international organizations in achieving development goals.

The following sections highlight some of the key initiatives under the Multilateral, International and Canadian Institutions program activity that will contribute to achieving the expected result in 2008-09.

### Multilateral and international institutions

---

CIDA provides core funding to multilateral and international organizations whose mandates, objectives and capacities to deliver development initiatives and humanitarian assistance are consistent with Government of Canada objectives and priorities. As a member of multilateral organizations, Canada is also a member of their governing bodies. To contribute to the achievement of the MDGs, CIDA uses Canada's influence to promote effectiveness and improve the policies and practices of multilateral organizations to maximize the results of their programs and operations. In addition to contributing to initiatives to enhance the effectiveness of multilateral institutions, CIDA places considerable emphasis on health, while also contributing to democratic governance, private sector development, education, environment, and equality between women and men.

#### *Core funding to the UNDP (\$113 million, 2007-09)*

In support of the MDGs, the UNDP provides policy and technical assistance to developing country governments to promote democratic governance and pro-poor policy reform, and it has a specific mandate to work in fragile states and countries in conflict. Furthermore, the UNDP's efforts to improve the effectiveness and efficiency of its programs help it to play a key role in reform of the UN system, primarily through its coordination of UN agencies at a country level.

#### *Strengthening Multilateral Effectiveness*

CIDA has developed a framework to assess multilateral organizations' effectiveness and relevance. It is being used to inform CIDA's decision-making about multilateral partners. In 2008-09, CIDA expects to adjust this framework based on further testing and validation, and to update its assessments of multilateral partners. This complements CIDA's continuing efforts to improve the effectiveness of multilateral partners through evaluations and the exercise of due diligence, as well as an annual survey that seeks the views of Canadian field representatives on the practices of multilateral organizations in the areas of alignment, harmonization, and managing for development results.

In 2008-09, CIDA will remain involved with the Multilateral Organizations Performance Assessment Network (MOPAN). CIDA will participate in the 2008 MOPAN Survey, which will cover the work of three key multilateral organizations — the World Bank, the European Commission, and the UN Population Fund — in a selection of twelve

developing countries. Canada will also continue to exercise leadership in the MOPAN initiative to develop a common approach to assessing multilateral organizations.

CIDA, in collaboration with other donors, will keep up its efforts to improve the coherence of the UN system and the international humanitarian assistance system. CIDA will monitor and support the UN's reform efforts by supporting pilot programs to help the various UN agencies active in individual countries to work within coherent administrative structures. CIDA will also sustain its firm commitment to the quality of its humanitarian aid by continuing to implement the principles and practices of the Good Humanitarian Donorship<sup>3</sup>.

#### *Saving a Million Lives (\$105 million, 2007-11)*

In November 2007, the Prime Minister announced that Canada, in partnership with UNICEF, the Bill and Melinda Gates Foundation, the World Health Organization, the World Bank, and other donor countries, is leading the Initiative to Save a Million Lives to improve healthcare for impoverished mothers and children in Africa and Asia. The Initiative will strengthen health systems by training over 40,000 frontline health workers, delivering affordable healthcare services directly to local communities, and providing much-needed treatment for diseases such as malaria, measles and malnutrition. These efforts alone are expected to save 200,000 lives in Africa.

#### *Developing the private sector (\$300 million, 2008-10)*

In the context of doubling Canada's aid to Africa, CIDA has committed to increasing its core funding to the African Development Bank (approximately \$300 million, 2008-10). Along with funding from other donors, this will enable the Bank to provide concessional loans and grants to 39 least-developed countries in Africa in key areas such as infrastructure and regional economic integration. Although the Bank is active in many sectors, it places special emphasis on private sector development.

#### *Combating infectious diseases in the Americas (\$18 million, 2007-10)*

In 2007 CIDA started a multi-year cooperation program with the Pan American Health Organization (PAHO) to improve the health of poor men, women and children in Latin America and the Caribbean. The program supports PAHO's initiatives in the areas of HIV/AIDS, other sexually transmitted infections as well as pandemic influenza. A key element of the program is the strengthening of health sector human resources of PAHO and of its member states in the hemisphere.

#### *Statistics for Development Results Program*

Reliable and timely national statistics are critical to measuring progress against the MDGs and inform policy development and decision-making. To address the existing gap in poor countries, CIDA and Statistics Canada have partnered to deliver the Statistics for Development Results Program. In 2008-09, the program will continue to support the multi-donor OECD-sponsored Paris 21 initiative to assist National Statistics Audit Organizations in partner countries in the development of their National Statistics

---

<sup>3</sup> Complete information on the principles and practices of the Good Humanitarian Donorship can be found at <http://www.goodhumanitarianandonorship.org/>

Development Strategies with a \$1.5 million three-year commitment. CIDA will also provide \$1.7 million in 2008-09 to the complementary multi-donor World Bank Trust Fund for Statistics Capacity building.

## **Canadian institutions**

---

CIDA makes contributions towards international development initiatives that are designed, proposed and implemented by Canadian organizations in cooperation with their developing-country partners to deliver results in specific development areas consistent with Canadian priorities.

The relationship between CIDA and its partners is based on shared objectives, shared costs, and clear accountabilities. To contribute to their effectiveness and accountability, CIDA will support training for partners on results-based management, reporting, promoting equality between women and men, and environmental sustainability.

In 2008-09, CIDA will work to enhance its relationship with partners that share common interests in order to facilitate synergies among them in the field, avoiding duplication and helping them build on each other's strengths to undertake larger, more collaborative initiatives to achieve greater developmental impact. This builds on CIDA's recent experience of collaborative management and communication with 10 volunteer-cooperation agencies, which was recognized in its mid-term evaluation as having resulted in greater cohesion and management effectiveness.

As well, CIDA's review of the role of the private sector in development, which coincides with the independent evaluation of the Industrial Cooperation Program, is expected to have a significant influence on future programming with the private sector. CIDA will explore a renewed approach to engaging the private sector in international development, with a particular focus on corporate social responsibility.

### *Improving Governance and Service Delivery*

The objective of this programming is to support good governance through improving the institutional capacity of local governments and assisting in policy development. CIDA's programming lays the long-term foundations for more strategic, effective, efficient and inclusive local governments in developing countries. It is supported in 2008-09 by the three-year \$10.5 million Municipal Partnership Program implemented by the Federation of Canadian Municipalities' International Centre for Municipal Development. This program draws on Canadian senior public servants' expertise by allowing Canadian municipalities and municipal associations to work on a peer-to-peer basis alongside their overseas counterparts. Municipal partners identify a two- to three-year project to work on together, dealing with municipal management, governance, or service delivery.

## 2.5 Engaging Canadian Citizens

Program Activity Description	
This program activity provides opportunities for Canadians to increase their awareness, deepen their understanding and engage in international development. Canadian engagement is a vital element of effective development. It enables CIDA and its partners to draw from a broad range of expertise and financial resources across the country to implement aid initiatives. It also provides an ongoing basis for commitment on the part of the Government of Canada to international development cooperation.	
Expected Result	Selected Performance Indicators
Increased awareness, deepened understanding, and greater engagement of Canadians with respect to international development.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Number of Canadians involved in international development efforts</li></ul>
Human Resource Requirements, 2008-09	Financial Requirements, 2008-09
72 Full Time Equivalents	\$71,633,000

The Agency undertakes a range of initiatives to inform and engage Canadians. CIDA also seeks to engage Canadians in Canada's work abroad by identifying, recruiting and deploying Canadian experts to the field and by engaging them in expert-level dialogues on a variety of issues. This is in addition to the participation of Canadians in volunteer cooperation programs. Upon their return to Canada, volunteers also play a role in raising awareness of international development issues.

### Plans and Priorities

Expected Result: Increased awareness, deepened understanding, and greater engagement of Canadians with respect to international development.

### Greater engagement of Canadians

In line with Budget 2007's program to enhance the focus, efficiency and accountability of Canadian international assistance, efforts are being directed to:

- Gathering and reporting development results;
- Publishing an annual development results report;
- Building capacity to plan public events;
- Using CIDA's Internet site as key source of information for Canadians on development; and



- Developing an annual report and communication strategy to engage Canadians beyond civil society.

Among the key activities involving focused communications support in 2008-09 are the programs in Afghanistan and Haiti, CIDA's re-engagement in the Americas, and three major events: the Twelfth Francophone Summit, to be held in Quebec in 2008; International Cooperation Day, a major gathering of CIDA's Canada-based development partners; and the annual International Development Week.

A long-term plan will be put in place to make the CIDA website an authoritative online source of development knowledge for Canadians. In the immediate term, the web team will work to expand the project browser to provide information on more than 1,500 Agency's projects.

CIDA will produce an annual report. It will also continue to distribute media products on international development issues and Canada's contribution to resolve them. On-going formal educational materials on global citizenship and Canada's role in relation to development cooperation for use by educators in classrooms will be available. An external relations program of six regional offices across Canada will continue to provide a presence and a point of access for Canadians.

CIDA will continue to provide funding to developing-country partners to attend conferences on matters that strengthen their capacities and that support Canada's goals and objectives. The objective of the Conferences program is to strengthen the capacity of conference participants to transfer and apply knowledge in their own countries to foster economic and social development.

Support amounting to \$5 million will continue to be provided to organizations through the Public Engagement Fund—with a target of reaching 10,000 Canadians annually—and through support for the regional or provincial councils for international cooperation. In addition, CIDA engages Canadians in many other ways. For instance, CIDA is currently supporting approximately 2,500 Canadian volunteers, including youths, working in developing countries.

### *Engagement strategies in place*

- *The Afghanistan Challenge* is being developed as a new web-based initiative, that will directly engage Canadians in Afghanistan's development effort by encouraging them to contribute to development campaigns, connect with CIDA development partners and learn more about reconstruction in Afghanistan. To foster greater interest, CIDA will match dollar-for-dollar the contributions made by Canadians to selected campaigns.
- CIDA's Global Classroom Initiative (GCI) encourages young Canadians to become informed and involved global citizens. This initiative helps engage Canadian school children and their educators in active exploration of international development and cooperation issues. To date, GCI has funded 145 projects across the country. We



expect to reach in 2008-09 over 2,000 Canadian teachers and over 101,000 Canadian students.

- In 2008-09, CIDA will continue to use the Deployment for Democratic Development mechanism to support greater involvement of Canadians in the Government of Canada's programming in democratic governance abroad. Through institutional networks and online registration (<http://www.democraticdevelopment.ca>), this \$19-million four-year project recruits Canadian experience and expertise in democratic governance from the public and private sector and deploys them to the field on expert assignments.
- CIDA will continue to contribute Canadian expertise and experience in the field of election observation through expert observers deployed through the Office for Democratic Governance's Freedom and Democracy Unit.
- In 2008-09, CIDA will continue to implement a \$600,000 2 1/2-year project through the Centre for International Governance Innovation. Governance Village, a web-based portal has been created, to engage Canadians in discussions on topics related to democratic governance, and to foster collaboration through sharing and applying lessons learned from their experience implementing projects and programs in Canada's partner countries.
- In 2008-09, CIDA will continue to provide financial support for multilateral election observation missions organized by the Commonwealth, the Organization of American States and the European Union, among others. This includes the deployment of Canadian election observers, who contribute to the mission, the overall mission report and to recommendations for improvements for future elections.

## 2.6 Internal Services

Internal services support the delivery and improve the performance of the Canadian aid program. They include policy, communications, human resource management, financial management, performance and knowledge management (internal audit, evaluations, results-based and risk management), information management/information technology, supply chain management, facilities/asset management, strategic planning and resource allocation, and other support activities. This program activity therefore supports both strategic outcomes.

### Accountability

---

#### *Financial management*

CIDA is continuing to implement its plan to enhance financial management, to improve stewardship, to strengthen accountability and to support aid effectiveness through several key initiatives. In 2008-09 we will implement the Chief Financial Officer's organization, complete an integrated financial risk management strategy and related policies; introduce an enhanced financial planning process, complete the consolidation of all financial reporting under the Chief Financial Officer and streamline financial management reporting. In addition, the Agency will begin preparations for implementing the Government's Renewed Financial Policy Suite and will develop a plan to enhance internal controls, processes and reporting based on work conducted in 2007-08 in order to issue audited financial statements. The Agency will continue to be actively engaged in the work on the Government's plan in response to the Blue Ribbon Panel Report on Grants and Contributions and to implement the Agency's own related action plan.

In 2007, CIDA conducted an in-depth review of the funding, relevance and performance of all its programs and spending to ensure results and value for money from programs that are a priority for Canadians. The results of this Strategic Review were submitted to Treasury Board last fall, for subsequent review by Cabinet. They will be reflected in future reporting to Parliament.

#### *Performance Management*

CIDA's performance management strategy has a number of key elements: clear expectations for results-based management (supported by guidelines, training, advice and quality control in support of operations); measurement of performance at all levels of the Management, Results and Resources Structure (MRRS), with efforts channeled towards areas of greater risk; clear expectations for the creation and use of performance information; strong independent performance review; and transparent reporting at all levels.

The Agency will continue to undertake a number of activities in 2008-09 to support results-based management and strengthen its risk management practices, in line with MRRS requirements, notably (a) the implementation of the new corporate Results and Risk Management Accountability Framework, (b) the implementation of program-level

Performance Measurement Frameworks, (c) improved monitoring of results and risk management at the individual investment level and (d) the adoption and implementation of a new Corporate Risk Profile and Integrated Risk Management Framework.

## **Transformation and Public Service Renewal**

---

In 2008-09, CIDA's Human Resources Management (HRM) function will continue to align its renewal initiatives with the Public Service Renewal agenda and support the Agency in achieving the strategic objectives of its Transformation for Results initiative. Key Plans or initiatives include:

- Migrating from organizational-specific planning to a whole-of-Agency approach of integrated operational planning;
- Implementing HRM Planning; Monitoring; Evaluation and Reporting Frameworks;
- Realigning the entry-level development officer program (Development Officer Learning Program), the New Development Officer and the Management Trainee Program; and
- Leveraging technology to ensure access to quality data in a timely fashion for planning and training in a global context.

## **Information Management**

---

The Agency will also continue with enhancements to information management, including development and implementation of enterprise content management, and strengthening of information management services abroad (field support). Business processes in the Information Management and Information technology area will continue to be reengineered, with a focus on the client relationship model, system development lifecycle and service management, and governance structures for enterprise architecture will be introduced.

## **Audits and evaluations**

---

To comply with the *Policy on Internal Audit*, CIDA will implement the new organizational structure of the Chief Audit Executive with direct reporting to the President and prepare to issue a holistic opinion on effectiveness and adequacy of departmental risk management, control, and governance processes. The multi-year Internal Audit Plan<sup>4</sup> will be based on risk identification and assessment, taking into consideration Office of the Comptroller General (OCG) and other central agencies' directed horizontal audits, as well as audits conducted by the Office of the Auditor General and other Parliament agencies. In coordination with the OCG, the Agency will provide formal orientation and training of new Audit Committee external members.

---

<sup>4</sup> The country program audit focus will be based on the TBS Management Accountability Framework and the Paris Declaration.

Major evaluations scheduled for completion in 2008-09 include the Equality between Women and Men policy, the Bangladesh country program, the Canada Fund for Africa, the Canadian Landmines Fund program, and contribution of a country case study (Senegal) to the joint evaluation of the Paris Declaration. In addition, CIDA will continue the training sessions to strengthen the evaluative capacity of program staff.

## SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

**Table 1: Departmental Link to the Government of Canada Outcomes**

Strategic Outcome: Increased achievement of development goals consistent with Canadian foreign policy objectives		
Program Activities	Planned Spending 2008-09	Alignment to Government of Canada Outcome Area
Countries of Concentration	\$967,821,000	Global Poverty Reduction through Sustainable Development
		A safe and secure world
Fragile States and Countries Experiencing Humanitarian Crisis	\$611,209,000	Global Poverty Reduction through Sustainable Development
		A safe and secure world
Selected Countries and Regions	\$580,822,000	Global Poverty Reduction through Sustainable Development
		A safe and secure world
Multilateral, International and Canadian Institutions	\$991,286,000	Global Poverty Reduction through Sustainable Development
		A safe and secure world
Strategic Outcome: Sustained support and informed action by Canadians in international development		
Program Activities	Planned Spending 2008-09	Alignment to Government of Canada Outcome Area
Engaging Canadian Citizens	\$71,633,000	Global Poverty Reduction through Sustainable Development
		A safe and secure world



**Table 2: Sustainable Development Strategy**

As outlined in the tables below, four core objectives have been established for the Sustainable Development Strategy (SDS) 2007-09 in support of CIDA's goal of reduced poverty, promotion of human rights and increased sustainable development. These objectives also support the federal sustainable development framework, as illustrated below. Progress on implementing this SDS will be reported annually in the Departmental Performance Report according to the measurement framework included below.

<b>Federal SD Goal: Communities enjoy a prosperous economy, a vibrant and equitable society, and a healthy environment for current and future generations</b>	
<b>CIDA Objective 1: Support equitable economic development</b>	
<b>Expected results</b>	<b>Performance measurement</b>
Increased productivity, innovation and employment, and income opportunities	Number of business service organizations and Small and Medium Enterprises receiving technical assistance and/or resources Hiring rate of trained youth (16-24 years old) Share of women in wage employment in the non-agriculture sector
More effective regulations conducive to investment, business formation and responsible enterprise	Number of administrative and regulatory barriers eliminated to facilitate private sector investment
Increased ability of developing countries to benefit from the global trading system	Number of new trade agreements implemented
<b>CIDA's Objective 2: Support social development, with particular emphasis on people living in poverty</b>	
<b>Expected results</b>	<b>Performance measurement</b>
Progress on the prevention and control of poverty-linked diseases	Proportion of population in malaria risk areas using effective malaria prevention and treatment measures Prevalence and death rates associated with tuberculosis
Reduce the burden of HIV/AIDS	HIV prevalence among 15-24 year old pregnant women
Reduced infant and child mortality rates	Under-five mortality rate Infant mortality rate
Improved sexual and reproductive health and reduced maternal mortality	Proportion of births attended by skilled health personnel Maternal mortality rate
Improved food security and nutrition	Prevalence of underweight children under five years of age
Strengthened health systems	Access to health services within a 15 km radius for women, men, boys and girls
Better access to education for all	Percentage of children enrolled in primary education Percentage of children completing primary schooling

Progress on closing the gender gap in education	Ratio of girls to boys in primary, secondary and tertiary education Ratio of literate women to men 15-24 years old
Strengthened action against HIV/AIDS through education	Number of HIV/AIDS education policies and programs in place
Improved stability and protection for children in emergency settings	Number of girls and boys living in crisis situations that participate in formal and non-formal education programming
<b>Federal SDS Goal: Sustainable development and use of natural resources</b>	
<b>CIDA's Objective 3: Support environment and natural resources management</b>	
<b>Expected results</b>	<b>Performance measurement</b>
100 per cent compliance regarding the application of these environmental tools to CIDA's decisions on policies, plans, programmes and projects	Number of CIDA Environmental Impact Assessments and Strategic Environmental Assessments (SEA) applied to CIDA decisions on policies, plans, programmes and projects using the Canadian Environmental Assessment Act or the Federal Cabinet Directive on SEA, as appropriate
Countries have greater capacity to develop and use natural resources in a sustainable manner	Degree of integration of environmental sustainability into country policies and programs
Operations at headquarters are green	Number of employees in the procurement area trained Number of initiatives for reducing energy and water consumption launched Number of vehicles replaced with hybrid models Percentage of gasoline purchased for CIDA vehicles that is ethanol blended. Level of usage of videoconferencing between CIDA headquarters and foreign offices Amount of paper purchased for printers and photocopiers
<b>Federal SDS Goal: Strengthen democratic governance to support meaningful and significant sustainable development objectives.</b>	
<b>CIDA's Objective 4: Support progress in democratic governance and human rights</b>	
<b>Expected results</b>	<b>Performance measurement</b>
Greater democratization; improved public sector performance and accountability; improved rule of law	Level of democratic governance Proportion of seats held by women in local government bodies
Strengthened human rights institutions, effective civil society initiatives (e.g. human rights education) and inclusive public policies	Level of improvements in human rights

## SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST

### Annex 1: Financial Tables

**Table 1: Breakdown of the International Assistance Envelope (IAE) (Issuance Basis)**

(millions of dollars)	Planned Spending 2007-08	Planned Spending 2008-09
Canadian International Development Agency	2,929.794	2,964.856
Department of Foreign Affairs and International Trade	484.800	352.079
Finance	369.470	369.480
International Development Research Centre	140.960	150.000
Other Departments	11.970	11.970
Funds held in reserve and not included in Main Estimates	358.116	513.000
<b>Total IAE</b>	<b>4,295.110</b>	<b>4,361.385</b>

**Table 2: CIDA's Main Estimates Reconciled with the International Assistance Envelope (IAE)**

(millions of dollars)	Main Estimates 2007-08	Main Estimates 2008-09
Allocation from the IAE	2,929.794	2,964.856
Loan Repayments	23.771	24.317
<b>Allocations from Outside the IAE</b>		
International Youth Internship Program	6.371	6.371
Salaries sourced from outside the IAE	21.933	23.474
<b>Reference Level for Main Estimates (Issuance basis)</b>	<b>2,981.869</b>	<b>3,019.018</b>
Issuance of Notes	(215.032)	(215.032)
Encashment of Notes	259.706	257.861
<b>Reference Level for Main Estimates (Cash basis)</b>	<b>3,026.543</b>	<b>3,061.847</b>

**Table 3: Departmental Planned Spending and Full-Time Equivalents (FTEs)**

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2007-08	Planned Spending 2008-09
<b>Budgetary</b>		
Countries of Concentration	825,975	887,821
Fragile States and Countries Experiencing Humanitarian Crisis	598,755	611,209
Selected Countries and Regions	612,069	566,902
Multilateral, International and Canadian Institutions	915,106	924,282
Engaging Canadian Citizens	74,638	71,633
<b>Total Budgetary Main Estimates</b>	<b>3,026,543</b>	<b>3,061,847</b>
<b>Non-budgetary</b>		
Canadian Investment Fund for Africa	19,000	...
International Financial Institutions (IFI)	3,643	8,004
<b>Total Non-Budgetary Main Estimates</b>	<b>22,643</b>	<b>8,004</b>
<b>Total Main Estimates</b>	<b>3,049,186</b>	<b>3,069,851</b>
Adjustments		
<b>Supplementary Estimates A:</b>		
- Additional resources for programming in Afghanistan and Sudan	4,247	
- Lebanon Relief Fund	2,200	
- Sudan Humanitarian and Reconstruction Support	16,000	
- Canadian Investment Fund for Africa (L45)	26,583	
- Internal Audit	848	
- Transfer to Foreign Affairs and International Trade for support to the African Union peace operations in Darfur	(11,867)	
- Transfer to Foreign Affairs and International Trade for CIDA's increased presence abroad	(4,477)	
- Transfer to Foreign Affairs and International Trade for scholarship programs in Latin America and the Caribbean	(750)	
- Transfer to the International Development Research Centre for the Institute for Connectivity in Americas	(2,000)	
- Operating Budget Carry Forward	10,533	
- Collective Bargaining Agreements	1,316	
<b>Supplementary Estimates B:</b>		
- Additional resources for Canada's Eleventh Conference of the Parties Commitments on Climate Change	7,500	
- Additional resources for the Public Service Modernization Act	1,427	
- Additional resources for the Federal Accountability Act	454	
- Transfer to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada to support the National Manager's Community	(16)	
- Transfer to the International Development Research Centre for research projects in Latin America	(4,800)	
- Collective Bargaining Agreements	114	
- Internal reallocation of resources	(9,380)	
<b>Additional Planned Spending</b>		152,920
Total Adjustments	37,931	152,920
<b>Total Planned Spending</b>	<b>3,087,117</b>	<b>3,222,771</b>
Less: Non-respendable revenue	(2,782)	(2,590)
Plus: Cost of services received without charge	24,635	25,634
<b>Total Agency Spending</b>	<b>3,108,970</b>	<b>3,245,815</b>
Full-Time Equivalents (FTE)	1,795	1,834

**Table 4: Resources by Program Activity**

2008-09								
(thousands of dollars)	Budgetary				Non-Budgetary	Adjustments		
	Contributions and Other Transfer Payments				Loans, Investments and Advances	Total Main Estimates	(planned spending not in Main Estimates)	Total Planned Spending
Program Activity	Operating	Grants		Gross				
Strategic Outcome: Increased achievement of development goals consistent with Canada's foreign policy objectives								
Countries of Concentration	79,162	191,400	617,259	887,821		887,821	80,000	967,821
Fragile States and Countries								
Experiencing Humanitarian Crisis	50,391	488,880	71,938	611,209		611,209		611,209
Selected Countries and Regions	60,168	144,964	361,770	566,902		566,902	13,920	580,822
Multilateral, International and Canadian Institutions	50,642	395,899	477,741	924,282	8,004	932,286	59,000	991,286
Strategic Outcome: Sustained support and informed action by Canadians in international development								
Engaging Canadian Citizens	10,171	7,505	53,957	71,633		71,633		71,633
<b>Total</b>	<b>250,534</b>	<b>1,228,648</b>	<b>1,582,665</b>	<b>3,061,847</b>	<b>8,004</b>	<b>3,069,851</b>	<b>152,920</b>	<b>3,222,771</b>

**Table 5: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates**

2008-09			
(in thousands of dollars)			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-09 Main Estimates	2007-08 Main Estimates
20	Operating expenditures	224,674	207,214
25	Grants and contributions	2,553,452	2,534,539
(S)	Minister of International Cooperation - Salary and motor car allowance	76	75
(S)	Encashment of notes issued to the development assistance funds of the international financial institutions in accordance with the <i>International Development (Financial Institutions) Assistance Act</i>	257,861	259,706
(S)	Contributions to employee benefit plans	25,784	25,009
	<b>Total Budgetary</b>	<b>3,061,847</b>	<b>3,026,543</b>
L30	The issuance and payment of notes to the International Financial Institution Fund Accounts	...	...
(S)	Payments to International Financial Institutions -- Capital Subscriptions	8,004	3,643
-	Investment contributions pursuant to section 3 of the <i>Canada Fund for Africa Act</i>	...	19,000
	<b>Total Non-Budgetary</b>	<b>8,004</b>	<b>22,643</b>
	<b>Total Agency</b>	<b>3,069,851</b>	<b>3,049,186</b>

**Note:** The following tables can be found on the TBS's website at:

[http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp)

- Details on Transfer Payments Programs (Grants, Contributions and Other Transfer Payments)
- Evaluations and Internal Audits
- Green Procurement
- Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)
- Services Received without Charge
- Source of Respendable and Non-Respendable Revenue
- User fees



## Annex 2: Other Information

For additional information about CIDA's programs, activities, and operations, please visit [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)

or contact:

Public Inquiries Service  
Communications Branch, 5<sup>th</sup> Floor  
Canadian International Development Agency  
200 Promenade du Portage  
Gatineau, QC  
Canada K1A 0G4

Telephone: ..... (819) 997-5006  
Toll free: ..... 1-800-230-6349

Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: ..... (819) 953-5023  
Toll free: ..... 1-800-331-5018

Fax: ..... (819) 953-6088

E-mail: ..... [info@acdi-cida.gc.ca](mailto:info@acdi-cida.gc.ca)

## Legislation Administered

The *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968, and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968 designate CIDA as a department for the purposes of the *Financial Administration Act*. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, and in the *Annual Appropriations Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.





## Annexe 2 : Autres renseignements

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les programmes, les activités et le fonctionnement de l'ACDI, consulter son site Web à l'adresse suivante : [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca).

On peut également communiquer avec :

Service de renseignements au public  
Direction générale des communications, 5<sup>e</sup> étage  
Agence canadienne de développement international  
200, promenade du Portage  
Gatineau (Québec)  
Canada K1A 0G4

Téléphone : ..... 819-997-5006  
Sans frais : ..... 1-800-230-6349  
Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'écoute : .. 819-953-5023  
Sans frais : ..... 1-800-331-5018  
Télécopieur : ..... 819-953-6088  
Courriel : ..... [info@acdi-cida.gc.ca](mailto:info@acdi-cida.gc.ca)

## Lois appliquées

L'ACDI est désignée comme ministre au sens de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les décrets C.P. 1968-923, du 8 mai 1968, et C.P. 1968-1760, du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont définis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international* et dans les lois de crédits annuelles. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par le Canada.

Tableau 4 – Ressources par activité de programme

2008-2009									
(en milliers de dollars)									
Activité de programme	Contributions et autres paiements de transfert			Dépenses brutes			Prêts, investissements et avances		
	Budgétaire	Non-budgétaire	Total (dépenses prévues)	Budget principal	Budget dans le Budget principal	Total des dépenses prévues			
Résultat stratégique : Accroissement de l'atteinte des objectifs de développement cohérents avec les objectifs de la politique internationale canadienne	79 162	191 400	617 259	887 821	887 821	887 821			
Pays de concentration									
Etats fragiles et états frappés par une crise humanitaire	50 391	488 880	71 938	611 209	566 902	611 209			
Pays et régions sélectionnés	60 168	144 964	361 770	566 902	566 902	566 902			
Institutions multilatérales, internationales et canadiennes	50 642	395 899	477 741	924 282	8 004	932 286			
Résultat stratégique : Appui durable et action éclairée des Canadiennes et Canadiens envers le développement international	10 171	7 505	53 957	71 633		71 633			
Engagement des citoyens canadiens									
Total	250 534	1 228 648	1 582 665	3 061 847	8 004	3 069 851	152 920	3 222 771	

Tableau 5 – Crédits votés et législatifs inscrits dans le Budget principal

2008-2009									
(en milliers de dollars)									
Crédit	Législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal		Budget principal				
			des dépenses	2008-2009	des dépenses	2007-2008			
20		Dépenses de fonctionnement	224 674	207 214	2 534 539	75			
25	(L)	Subventions et contributions	2 533 452	76					
(L)	(L)	Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales	257 861	25 784	259 706				
(L)	(L)	Conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)							
(L)	(L)	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés							
Total du budgétaire			3 061 847	3 026 543					
L(3)		Délivrance et paiement de billets aux fonds d'institutions financières internationales							
(L)	(L)	Paiements aux institutions financières internationales -- Souscriptions au capital	8 004	...					
		Contributions en termes d'investissements en accord avec la partie 3 de la Loi sur le fonds canadien en faveur de l'Afrique	...						
Total du non-budgétaire			8 004	22 643					
Total pour l'Agence			3 069 851	3 049 186					

**Remarque :** Les tableaux suivants sont disponibles sur le site Web du SCT, à l'adresse [http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp).

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (subventions, contributions et autres paiements de transfert)
- Évaluations et vérifications internes
- Achats écologiques
- Prêts, dotations en capital et avances (dépenses non budgétaires)
- Services reçus à titre gracieux
- Source des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Frais d'utilisation



Tableau 3 – Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein (ETP)

(en milliers de dollars)		Prévision de dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
<b>Budgétaire</b>			
Pays de concentration		825 975	887 821
Etats fragiles et états frappés par une crise humanitaire		598 755	611 209
Pays et régions sélectionnés		612 069	566 902
Institutions multilatérales, internationales et canadiennes		915 106	924 282
Engagement des citoyens canadiens		74 638	71 633
<b>Total budgétaire du Budget principal</b>		<b>3 026 543</b>	<b>3 061 847</b>
<b>Non-budgétaire</b>			
Fonds canadien d'investissement pour l'Afrique		19 000	...
Institutions financières internationales (IFI)		3 643	8 004
<b>Total non-budgétaire du Budget principal</b>		<b>22 643</b>	<b>8 004</b>
<b>Total Budget principal</b>		<b>3 049 186</b>	<b>3 069 851</b>
<b>Rajustements</b>			
<b>Budget supplémentaire des dépenses A :</b>			
- Ressources additionnelles pour le programme en Afghanistan et Soudan		4 247	
- Fonds d'aide au Liban		2 200	
- Fonds pour l'aide humanitaire et la reconstruction au Soudan		16 000	
- Fonds canadien pour l'Afrique (L45)		26 583	
- Vérification interne		848	
- Transfert aux Affaires étrangères et Commerce International pour le soutien aux opérations de paix de l'Union africaine au Darfour		(11 867)	
- Transfert aux Affaires étrangères et Commerce International pour les missions à l'étranger de l'ACDI		(4 477)	
- Transfert aux Affaires étrangères et Commerce International		(750)	
- pour le programme de bourses d'études en Amérique latine et dans les Caraïbes			
- Transfert au Centre de recherche pour le développement international		(2 000)	
- pour le projet de l'Institut pour la connectivité dans les Amériques			
- Report du budget de fonctionnement		10 533	
- Conventions collectives		1 316	
<b>Budget supplémentaire des dépenses B :</b>			
- Fonds additionnels dans le cadre de la onzième séance sur l'engagement de la Conférence des parties sur les changements climatiques		7 500	
- Fonds additionnels pour la Loi sur la modernisation de la fonction publique		1 427	
- Fonds additionnels pour la Loi fédérale sur la responsabilité		454	
- Transfert à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada		(16)	
- Transfert au Centre de recherche pour le développement international des projets de recherches pour soutenir la collectivité nationale des gestionnaires		(4 800)	
- en Amérique latine		114	
- Conventions collectives		(9 380)	
<b>Dépenses prévues additionnelles</b>			152 920
<b>Total des rajustements</b>		<b>37,931</b>	<b>152,920</b>
<b>Total des dépenses prévues</b>		<b>3 087 117</b>	<b>3 222 771</b>
Moins : Revenus non disponibles		(2 782)	(2 590)
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux		24 635	25 634
<b>Total des dépenses pour l'Agence</b>		<b>3 108 970</b>	<b>3 245 815</b>
Équivalents temps plein (ETP)		1 795	1 834

SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Annexe 1 : Information financière

Tableau 1 – Ventilation de l'Enveloppe de l'aide internationale (EAI) (base d'émission)

(millions de dollars)		
Dépenses	prévues	2007-2008
Dépenses	prévues	2008-2009
Agence canadienne de développement international		
Affaires étrangères et Commerce international		
Ministère des Finances		
Centre de recherches pour le développement international		
Autres ministères		
Fonds retenus en réserve et non compris dans le Budget principal	358,116	4 295,110
Total de l'EAI		4 361,385

Tableau 2 – Niveau de référence de l'ACDI réconcilié avec l'Enveloppe de l'aide internationale (EAI)

(millions de dollars)		
Budget	principal	2007-2008
Budget	principal	2008-2009
Affectations de l'EAI		
Remboursement de prêts		
Affectations provenant de l'extérieur de l'EAI		
Programme de stages internationaux pour les jeunes		
Salaires financés à l'extérieur de l'EAI		
Niveau de référence pour le Budget principal (base d'émission)		
2 929,794	2 981,869	3 019,018
24,317	23,771	23,474
2 964,856	6,371	23,474
Niveau de référence pour le Budget principal (base d'encaissement)		
2 929,706	3 026,543	3 061,847
257,861	(215,032)	3 061,847
257,861	(215,032)	3 061,847

<p>Nombre d'employés formés dans le secteur de l'approvisionnement          Nombre d'initiatives lancées pour réduire la consommation d'eau et d'énergie          Nombre de véhicules remplacés par des modèles hybrides          Pourcentage d'essence à l'éthanol acheté pour les véhicules de l'ACDI          Niveau d'utilisation des vidéoconférences entre l'administration centrale de l'ACDI et les bureaux à l'étranger          Quantité de papier achetée pour les imprimantes et les photocopieurs</p>	<p>Ecologisation de l'administration centrale</p>
<p><b>But de DD du gouvernement fédéral : renforcer la gouvernance démocratique pour soutenir des objectifs de développement durable significatifs.</b></p>	
<p><b>Objectif 4 de l'ACDI : appuyer les progrès en matière de gouvernance démocratique et de droits de la personne</b></p>	
<p><b>Résultats escomptés</b></p>	<p><b>Mesure du rendement</b></p>
<p>Une plus grande démocratisation : amélioration du rendement et de la responsabilisation du secteur public; amélioration de la primauté du droit</p>	<p>Niveau de gouvernance démocratique          Proportion de sièges occupés par les femmes dans les instances gouvernementales locales</p>
<p>Renforcement des institutions de protection des droits de la personne, initiatives efficaces de la société civile (p. ex. éducation en matière de droits de la personne) et politiques publiques n'excluant personne.</p>	<p>Niveau d'amélioration en matière de droits de la personne</p>

Amélioration de la santé sexuelle et génésiq ue et réduction de la mortalité maternelle	Proportion des accouchements se déroulant sous la supervision de personnel médical compétent
Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition	Cas d'enfants de moins de cinq ans ayant un poids insuffisant
Renforcement des systèmes de santé	Accès à des services de santé dans un rayon de 15 km pour les femmes, les hommes, les garçons et les filles
Meilleur accès à l'éducation pour tous	Pourcentage d'enfants inscrits à l'école primaire primaires Pourcentage d'enfants qui terminent leurs études
Progrès dans l'élimination des disparités entre les sexes en matière d'éducation	Rapport filles-garçons au primaire, au secondaire et dans l'enseignement supérieur Rapport femmes-hommes de 15 à 24 ans qui sont alphabètes
Renforcement de la lutte contre le VIH/sida par l'éducation	Nombre de programmes et de politiques de sensibilisation au VIH/sida actuellement en place
Amélioration de la stabilité et de la protection des enfants en situation d'urgence	Nombre de filles et de garçons touchés par une crise qui participent à des programmes d'éducation, institutionnelle ou non
<b>But de BD du gouvernement fédéral : développement durable et utilisation des ressources naturelles</b>	
<b>Objectif 3 de l'ACDI : appuyer la gestion environnementale et la gestion des ressources naturelles</b>	
<b>Résultats escomptés</b>	<b>Mesure du rendement</b>
Conformité intégrale en ce qui a trait à l'application des outils environnementaux aux décisions de l'ACDI en matière de politiques, de plans, de programmes et de projets	Nombre d'études d'impact sur l'environnement et d'évaluations environnementales stratégiques (EES) de l'ACDI qui s'appliquent à ses décisions en matière de politiques, de plans, de programmes et de projets, en vertu de la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i> et de la directive du Cabinet sur l'EES, s'il y a lieu
Meilleure capacité des pays à développer et à utiliser les ressources naturelles de manière durable	Degré d'intégration de la durabilité environnementale dans les politiques et les programmes des pays

**Table 2 : Stratégie de développement durable**

Comme le montre le tableau ci-dessous, quatre objectifs clés ont été fixés dans la Stratégie de développement durable (SDD) 2007-2009 à l'appui du but général de l'ACDI que constituent la réduction de la pauvreté et la promotion des droits de la personne et du développement durable. Ces objectifs viennent également soutenir le cadre de développement durable du gouvernement fédéral, ainsi qu'on peut le voir ci-dessous. Les progrès qui seront accomplis dans la mise en œuvre de cette SDD seront signalés dans le Rapport ministériel sur le rendement, conformément au cadre de mesure de rendement figurant ci-dessous.

<b>But de BD du gouvernement fédéral : des communautés qui bénéficient d'une économie prospère au sein d'une société florissante et équitable, dans un environnement sain pour les générations actuelles et futures</b>	
<b>Objectif 1 de l'ACDI : soutenir le développement économique équitable</b>	
<b>Résultats escomptés</b>	<b>Mesure du rendement</b>
Productivité accrue, innovation, emploi et possibilités de revenu	Nombre d'organismes de services aux entreprises et de petites et moyennes entreprises qui reçoivent de l'assistance technique et (ou) des ressources
	Taux de recrutement de jeunes qualifiés (de 16 à 24 ans)
	Proportion de femmes salariées occupant des emplois dans le secteur non agricole
Règlements plus efficaces favorisant l'investissement, la création d'entreprises et l'entreprise responsable	Nombre d'obstacles administratifs et réglementaires éliminés pour favoriser l'investissement du secteur privé
Capacité accrue des pays en développement à bénéficier du système de commerce mondial	Nombre de nouveaux accords commerciaux mis en application
<b>Objectif 2 de l'ACDI : soutenir le développement social et mettre l'accent sur les personnes vivant dans la pauvreté</b>	
<b>Résultats escomptés</b>	<b>Mesure du rendement</b>
Progrès dans la prévention et le contrôle des maladies liées à la pauvreté	Proportion de la population dans les régions où le risque de paludisme est élevé qui prend des mesures efficaces pour prévenir et traiter cette maladie
	Taux de prévalence et de mortalité associés à la tuberculose
Réduction du fardeau du VIH/sida	Prévalence du VIH chez les femmes enceintes âgées de 15 à 24 ans
Réduction du taux de mortalité infantile et juvénile	Taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans
	Taux de mortalité infantile



# SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Table 1 : Lien de l'Agence avec les résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Accroissement de l'atteinte des objectifs de développement cohérents avec les objectifs de la politique internationale canadienne

Activités de programme	Dépenses prévues 2008-2009	Harmonisation avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada
Pays de concentration	967 821 000 \$	Réduction de la pauvreté dans le monde grâce au développement durable Un monde sécuritaire et sécurisé
Etats fragiles et pays frappés par une crise humanitaire	611 209 000 \$	Réduction de la pauvreté dans le monde grâce au développement durable Un monde sécuritaire et sécurisé
Pays et régions sélectionnés	580 822 000 \$	Réduction de la pauvreté dans le monde grâce au développement durable Un monde sécuritaire et sécurisé
Institutions multilatérales, internationales et canadiennes	991 286 000 \$	Réduction de la pauvreté dans le monde grâce au développement durable Un monde sécuritaire et sécurisé

Résultat stratégique : Appui durable et action éclairée des Canadiennes et Canadiens envers le développement international

Activités de programme	Dépenses prévues 2008-2009	Harmonisation avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada
Engagement des citoyens canadiens	71 633 000 \$	Réduction de la pauvreté dans le monde grâce au développement durable Un monde sécuritaire et sécurisé

risque, de contrôle et de gouvernance. Le plan de vérification interne plurianuel<sup>4</sup> prendra appui sur la détermination et l'évaluation des risques et tiendra compte des vérifications horizontales menées par le Bureau du contrôleur général (BCG) et les autres organismes centraux, ainsi que des vérifications menées par le Bureau du vérificateur général et d'autres organismes du Parlement. En collaboration avec le BCG, l'Agence définira l'orientation officielle et offrira une formation à tous les nouveaux membres externes du Comité de vérification.

Des évaluations d'envergure sont prévues en 2008-2009, entre autres sur la politique sur l'égalité entre les sexes, sur le programme du Bangladesh, sur le Fonds canadien pour l'Afrique et sur le Fonds canadien d'action contre les mines terrestres, outre la présentation d'une étude de cas sur un pays (Sénégal) pour l'évaluation conjointe de la Déclaration de Paris. De plus, l'ACDI continuera d'offrir des séances de formation pour renforcer les capacités du personnel des programmes.

---

<sup>4</sup> Dans le cas des programmes-pays, la vérification sera fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion du SCT et la Déclaration de Paris.

Conformément à la *Politique sur la vérification interne*, l'ACDI mettra en place la nouvelle structure organisationnelle associée au poste de dirigeant principal de la vérification, qui rendra compte directement au président, et se préparera à publier une opinion globale sur l'efficacité et la pertinence des processus ministériels de gestion du

## Vérifications et évaluations

L'Agence poursuivra ses efforts en vue d'améliorer la gestion de l'information, notamment par la création et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion du contenu d'entreprise et l'amélioration des services de gestion de l'information à l'étranger (soutien sur le terrain). Les travaux de remaniement des processus administratifs dans le domaine de la gestion de l'information et des technologies de l'information se poursuivront et mettront l'accent sur le modèle de relations avec les clients, le cycle de développement des systèmes et la gestion des services. Des structures de gouvernance pour l'architecture d'entreprise seront également mises en place.

## Gestion de l'information

- L'exploitation de la technologie pour garantir l'accès à des données fiables en temps opportun pour la planification et la formation dans un contexte mondial.
  - le remaniement du programme de formation des agents de développement au niveau d'entrée (Programme d'apprentissage pour les agents de développement), du Programme des nouveaux agents de développement et du Programme de stagiaires en gestion;
  - la mise en œuvre de cadres de planification, de suivi, d'évaluation et de rapports pour l'Agence en ce qui concerne la planification intégrée des activités;
  - le passage de la planification cloisonnée à une approche globale pour l'ensemble de plans ou projets clés, notons :
    - stratégiques dans le cadre de l'Initiative de transformation axée sur les résultats. Parmi les renouvellement de la fonction publique et d'aider l'Agence à atteindre ses objectifs
- En 2008-2009, la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) de l'ACDI continuera d'aligner ses initiatives de renouvellement sur le programme de

## Transformation et renouvellement de la fonction publique

En 2008-2009, l'Agence poursuivra la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités pour appuyer la gestion axée sur les résultats et améliorer ses pratiques de gestion du risque, conformément aux exigences de la SGRR, notamment : a) l'implantation d'un nouveau Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et les risques; b) l'application de cadres de mesure du rendement au niveau des programmes; c) un mécanisme amélioré de suivi des résultats et de gestion du risque au niveau des investissements individuels; d) l'adoption et la mise en application d'un nouveau Profil du risque et d'un nouveau Cadre de gestion intégrée du risque.

Les Services internes appuient la réalisation et l'amélioration du programme d'aide du Canada. Ils englobent les politiques, les communications, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la gestion du rendement et des connaissances (vérification interne, gestion axée sur les résultats et gestion du risque), la gestion de l'information et la technologie de l'information, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des installations/biens immobiliers, la planification stratégique, l'affectation des ressources et d'autres activités de soutien. Cette activité de programme appuie les deux résultats stratégiques.

## Responsabilisation

### *Gestion financière*

L'ACDI poursuit la mise en œuvre de son plan visant à améliorer la gestion financière et la gérance, à renforcer la responsabilisation et à accroître l'efficacité de l'aide par le biais de plusieurs initiatives. En 2008-2009, l'Agence mettra en place la fonction de dirigeant principal des finances et mettra la dernière main à la stratégie intégrée de gestion du risque financier et aux politiques connexes. Elle instaurera un processus amélioré de planification financière, confiera la responsabilité de l'ensemble des rapports financiers au dirigeant principal des finances et simplifiera les rapports de gestion financière. De plus, l'Agence commencera à préparer la mise en œuvre des nouvelles politiques financières du gouvernement et élaborera un plan visant à améliorer les contrôles, les processus et les rapports internes, en prenant appui sur les travaux de 2007-2008, en vue de la publication des états financiers vérifiés. L'ACDI continuera de participer activement aux travaux liés au plan du gouvernement découlant du rapport du groupe d'experts sur les subventions et les contributions, ainsi que de mettre en œuvre son propre plan d'action.

En 2007, l'ACDI a procédé à un examen approfondi du financement, de la pertinence et du rendement de tous ses programmes et budgets de dépenses pour veiller à ce que les programmes qui sont prioritaires pour les Canadiens produisent des résultats et soient rentables. Les résultats de cet examen stratégique ont été présentés au Conseil du Trésor l'autome dernier aux fins d'analyse par le Cabinet. Ils seront pris en compte dans les prochains rapports au Parlement.

### *Gestion du rendement*

La stratégie de gestion du rendement de l'ACDI comprend un certain nombre d'éléments clés, soit : des attentes claires en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats (appuyées par des lignes directrices, de la formation, des conseils et le contrôle de la qualité à l'appui des opérations); la mesure du rendement à tous les niveaux de la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), des efforts étant axés sur les domaines où les risques sont les plus grands; des attentes claires en ce qui concerne la création et l'utilisation de l'information sur le rendement; un examen indépendant solide du rendement et des rapports transparents à tous les niveaux.



- campagnes de développement, à établir des liens avec les partenaires du développement de l'ACDI et à approfondir leurs connaissances sur la reconstruction en Afghanistan. Pour susciter un plus grand intérêt, l'ACDI versera une somme égale aux dons en argent versés par les citoyens canadiens pour certaines campagnes.
- L'Initiative Le monde en classe (IMC) de l'ACDI encourage les jeunes Canadiens à devenir des citoyens du monde engagés et bien renseignés. Grâce à cette initiative, les élèves et leurs enseignants apprennent à connaître les enjeux du développement international et de la coopération. À ce jour, l'IMC a appuyé 145 projets réalisés au Canada. En 2008-2009, elle devrait permettre de sensibiliser plus de 2 000 enseignants et plus de 101 000 élèves canadiens.
- En 2008-2009, l'ACDI continuera d'utiliser le mécanisme appelé Déploiement pour le développement démocratique pour favoriser la participation accrue des citoyens canadiens aux programmes du gouvernement du Canada en faveur de la gouvernance démocratique à l'étranger. Grâce à des réseaux institutionnels et à un site d'inscription en ligne (<http://www.developpementdemocratique.ca>), ce projet de 19 millions de dollars sur quatre ans permet de recruter des experts canadiens de la gouvernance démocratique, qu'ils viennent du secteur public ou du secteur privé, pour les envoyer travailler dans des pays en développement.
- L'ACDI continuera de mettre à contribution l'expertise et l'expérience du Canada dans le domaine de l'observation des élections; à cette fin, des observateurs experts seront déployés par l'entremise de l'unité du Bureau de la gouvernance démocratique qui est chargée de la liberté et de la démocratie.
- En 2008-2009, l'ACDI poursuivra la mise en œuvre d'un projet de 600 000 dollars échelonné sur deux ans et demi, par l'entremise du Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale. Le portail Web baptisé « Gouvernance Village » (village de la gouvernance) a été mis au point pour inciter les citoyens canadiens à participer aux discussions sur le thème de la gouvernance démocratique et pour favoriser la collaboration par la diffusion et l'application des leçons retenues lors de la mise en œuvre de projets et de programmes dans les pays partenaires du Canada.
- En 2008-2009, l'ACDI continuera d'offrir un appui financier aux missions d'observation électorale multilatérales organisées par le Commonwealth, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, l'Organisation des États américains et l'Union européenne, entre autres. Ces efforts incluront le déploiement d'observateurs électoraux canadiens qui contribueront à la mission et à la préparation du rapport de mission et qui formuleront des recommandations pour améliorer les processus électoraux à venir.



- l'usage du site Web de l'ACDI comme une source principale d'information sur le développement;
- l'élaboration d'un plan de travail et d'une stratégie de communication pour la participation des Canadiens et des Canadiennes, en dehors des organisations de la société civile.

Parmi les principales activités qui retiendront l'attention dans les communications en 2008-2009, notons les programmes en Afghanistan et à Haïti, l'engagement renouvelé de l'ACDI envers les Américains et trois événements d'importance : le douzième sommet de la Francophonie, qui aura lieu à Québec en 2008; la Journée internationale de la coopération, grand rassemblement des partenaires canadiens de l'ACDI dans le secteur du développement; la Semaine du développement international.

Un plan à long terme sera mis en place pour que le site Web de l'ACDI devienne une source d'information sur le développement qui fait autorité. Dans l'immédiate, les gestionnaires du site s'efforcent à enrichir la Banque de projets pour en venir à fournir de l'information sur plus de 1 500 projets de l'Agence.

L'ACDI produit un rapport annuel. Elle continuera également à distribuer des produits médiatiques concernant le développement international et la contribution du Canada à cet égard. Du matériel pédagogique sur la citoyenneté mondiale et le rôle du Canada relativement à la coopération au développement sera disponible à l'intention des enseignants pour usage en salle de classe. Un programme de relations externes mené par six bureaux régionaux au Canada continuera d'assurer une présence, ces bureaux servant de point d'accès pour la population canadienne.

L'ACDI continuera à fournir du financement aux partenaires des pays en développement pour leur permettre d'assister à des conférences sur des thèmes qui les aideront à améliorer leurs capacités et qui vont dans le sens des buts et des objectifs du Canada. Le Programme des conférences a pour objectif de renforcer la capacité des participants à transférer et à appliquer leurs connaissances dans leur propre pays, de façon à favoriser le développement économique et social.

Un soutien totalisant 5 millions de dollars sera encore mis à la disposition d'organisations par l'entremise du Fonds d'engagement du public – en vue de sensibiliser 10 000 citoyens canadiens chaque année – et un soutien sera offert aux conseils régionaux ou provinciaux pour la coopération internationale. L'ACDI favorise la participation des citoyens canadiens de plusieurs façons également. Ainsi, elle appuie présentement quelque 2 500 volontaires canadiens, dont des jeunes, qui travaillent dans les pays en développement.

### *Stratégies d'engagement en place*

- Une nouvelle initiative sur le Web, le *Défi de l'Afghanistan*, est actuellement mise au point en vue d'amener les citoyens canadiens à participer aux efforts de développement en Afghanistan; ceux-ci seront encouragés à contribuer aux

## 2.5 Engagement des citoyens canadiens

Description de l'activité de programme	
<p>Cette activité de programme fournit des occasions qui permettent aux Canadiennes et Canadiens d'augmenter leurs connaissances, d'approfondir leur compréhension et de s'impliquer dans le développement international. La participation des citoyens au programme d'aide canadienne est essentielle à son efficacité. Cela permet à l'ACDI et à ses partenaires de puiser dans une vaste gamme d'expertise et de ressources financières à l'échelle du pays au cours de l'établissement des programmes d'aide, tout en légitimant l'engagement du gouvernement canadien envers la coopération internationale.</p>	
Résultat escompté	Indicateurs de rendement sélectionnés
<p>Sensibilisation accrue, meilleure compréhension et engagement plus grand des Canadiennes et Canadiens envers les enjeux de développement international.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de citoyens canadiens participant aux efforts de développement international.</li> </ul>
Besoins en ressources humaines, 2008-2009	Besoins en ressources financières, 2008-2009
72 équivalents temps plein	71 633 000 \$

### Plans et priorités

Résultat escompté : Sensibilisation accrue, meilleure compréhension et engagement plus grand des Canadiennes et Canadiens envers les enjeux de développement international.

### Participation accrue des citoyens canadiens

Dans la foulée des mesures du budget de 2007 visant à accroître la concentration et l'efficacité de l'aide internationale du Canada ainsi que la responsabilisation à l'égard de cette aide, l'accent est dorénavant mis sur :

- la collecte d'informations et les rapports sur les résultats de développement;
- la publication d'un rapport annuel sur les résultats de développement;
- le renforcement de la capacité à planifier des activités à caractère public;

Par ailleurs, l'examen de l'ACDI portant sur le rôle du secteur privé dans le développement, qui coïncide avec l'évaluation indépendante du Programme de coopération industrielle, devrait avoir une influence considérable sur l'aventir des programmes faisant appel au secteur privé. L'ACDI examinera une nouvelle approche pour favoriser la participation du secteur privé au développement international et insistera en particulier sur la responsabilité sociale des entreprises.

#### *Améliorer la gouvernance et la prestation des services*

Les programmes dans ce domaine visent à promouvoir la bonne gouvernance par l'amélioration des capacités des administrations locales et par le soutien de l'élaboration des politiques. Les programmes de l'ACDI établissent les conditions nécessaires pour que les administrations locales des pays en développement, à long terme, gèrent leurs activités de manière plus stratégique, efficace et efficiente, dans un esprit d'intégration. Ils sont appuyés en 2008-2009 par le Programme de partenariats municipaux (10,5 millions de dollars sur trois ans), réalisé par le Centre international pour le développement municipal de la Fédération canadienne des municipalités. Ce programme mise sur l'expertise de hauts fonctionnaires canadiens; il permet aux municipalités canadiennes et aux associations municipales de travailler avec leurs homologues de l'étranger. Les partenaires municipaux choisissent un projet de deux ou trois ans sur la gestion municipale, la gouvernance ou la prestation de services et y travaillent ensemble.

*Combattre les maladies infectieuses dans les Amériques* ( 18 millions de dollars entre

2007 et 2010)

En 2007, l'ACDI a amorcé un programme de coopération pluriannuel, de concert avec l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS), pour améliorer la santé des populations défavorisées en Amérique latine et dans les Caraïbes. Le programme appuie les initiatives de l'OPS qui concernent le VIH/sida, les autres maladies transmissibles sexuellement et la grippe pandémique. Un élément clé du programme est le renforcement des ressources humaines spécialisées en santé de l'OPS et de ses États membres dans l'hémisphère.

#### *Programme concernant les outils statistiques au service du développement*

Des statistiques nationales fiables et opportunes sont essentielles pour mesurer les progrès au chapitre des OMD et pour orienter l'élaboration des politiques et le processus décisionnel. Afin de combler les lacunes qui existent dans les pays pauvres, l'ACDI et Statistique Canada ont uni leurs efforts pour réaliser un programme concernant les outils statistiques au service du développement. En 2008-2009, le programme continuera à appuyer l'initiative Paris 21, projet regroupant plusieurs donateurs et parrainé par l'OCDE, pour aider les organisations de vérification des statistiques nationales des pays partenaires à définir des stratégies d'élaboration de statistiques nationales grâce à un engagement de 1,5 million de dollars sur trois ans. L'ACDI versera également 1,7 million de dollars en 2008-2009 au Fonds fiduciaire de la Banque mondiale pour le renforcement des capacités statistiques.

### **Institutions canadiennes**

L'ACDI contribue aux initiatives de développement international qui sont élaborées, proposées et mises en œuvre par des organisations canadiennes, en collaboration avec leurs partenaires des pays en développement, en vue de produire des résultats dans des secteurs particuliers du développement qui sont conformes aux priorités canadiennes. La relation entre l'ACDI et ses partenaires repose sur des objectifs communs, des coûts partagés et une responsabilisation claire. Pour contribuer à l'efficacité et à la responsabilisation des partenaires, l'ACDI appuiera la formation à leur intention sur la gestion axée sur les résultats, l'établissement de rapports, l'égalité entre les femmes et les hommes, et la durabilité de l'environnement.

En 2008-2009, l'ACDI s'efforcera de resserrer ses relations avec les partenaires qui ont des intérêts communs. Il s'agit ici de favoriser les synergies sur le terrain, d'éviter les chevauchements d'efforts et d'aider ces partenaires à exploiter leurs forces respectives, pour qu'ils puissent réaliser des initiatives de plus grande envergure, davantage axées sur la collaboration, qui auront une plus grande incidence sur le développement. À cet égard, l'ACDI mettra sur sa récente expérience de gestion en collaboration et de communication avec dix organismes de coopération volontaire, qui a contribué à la cohésion et à la gestion efficace d'après l'évaluation effectuée à mi-parcours.



modifications après avoir procédé à des essais et à des tests de validation, et réexaminer ses méthodes d'évaluation des partenaires multilatéraux. Ce cadre fait partie intégrante des efforts déployés par l'ACDI pour accroître l'efficacité des partenaires multilatéraux, à savoir les évaluations et les mesures de diligence raisonnable, ainsi qu'un sondage annuel qui vise à recueillir les commentaires des représentants canadiens sur le terrain au sujet des pratiques des organisations multilatérales des points de vue de l'alignement, de l'harmonisation et de la gestion axée sur les résultats de développement.

En 2008-2009, l'ACDI continuera de faire partie du Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales (MOPAN). Elle prendra part au sondage 2008 du MOPAN sur le travail de trois grandes organisations multilatérales – la Banque mondiale, la Commission européenne et le Fonds des Nations Unies pour la population – dans douze pays en développement. Le Canada continuera de jouer un rôle de chef de file au sein du MOPAN en vue d'élaborer une approche commune pour l'évaluation des organisations multilatérales.

En collaboration avec d'autres donateurs, l'ACDI poursuivra ses efforts en vue d'améliorer la cohésion du système des Nations Unies et le système international d'aide humanitaire. L'Agence suivra et appuiera les initiatives de réforme des Nations Unies en soutenant les programmes pilotes visant à aider les divers organismes des Nations Unies actifs dans chacun des pays à travailler à l'intérieur de structures administratives unifiées. L'ACDI maintiendra son engagement quant à la qualité de son aide humanitaire en poursuivant la mise en œuvre des Principes et bonnes pratiques d'action humanitaire<sup>3</sup>.

#### *Sauver un million de vies (105 millions de dollars entre 2007 et 2011)*

En novembre 2007, le premier ministre a annoncé que le Canada, en partenariat avec l'UNICEF, la Fondation Bill et Melinda Gates, l'OMS, la Banque mondiale et d'autres pays donateurs, mettrait de l'avant une initiative pour sauver un million de vies grâce à l'amélioration des soins de santé pour les mères et les enfants défavorisés de l'Afrique et de l'Asie. Cette initiative renforcera les systèmes de santé en ce sens qu'elle permettra de former plus de 40 000 travailleurs du secteur de la santé et d'offrir directement aux collectivités locales des soins de santé abordables, de même que les traitements nécessaires pour lutter contre les maladies comme le paludisme, la rougeole et la malnutrition. À elle seule, cette initiative permettra de sauver 200 000 vies en Afrique.

#### *Développement du secteur privé (300 millions de dollars entre 2008 et 2010)*

Afin de doubler l'aide du Canada à l'Afrique, l'ACDI s'est engagée à augmenter son financement de base à la Banque africaine de développement (environ 300 millions de dollars entre 2008 et 2010). Avec les fonds provenant des autres donateurs, cette contribution permettra à la Banque d'accorder des prêts assortis de conditions libérales et des subventions à 39 pays de l'Afrique parmi les moins avancés, dans des secteurs clés tels l'infrastructure et l'intégration économique régionale. Bien que la Banque soit active dans plusieurs secteurs, elle accorde une attention particulière au développement du secteur privé.

<sup>3</sup> Pour plus de détails sur les Principes et bonnes pratiques d'action humanitaire, consulter le site suivant : <http://www.goodhumanitarianpartnership.org>.



L'ACDI fournit un financement de base aux organisations multilatérales et internationales dont le mandat, les objectifs et la capacité à mener des initiatives de développement et à offrir une aide humanitaire sont conformes aux objectifs et aux priorités du gouvernement du Canada. En tant que membre, le Canada fait aussi partie des instances dirigeantes des organisations multilatérales. Afin de contribuer à la réalisation des OMD, l'ACDI mise sur l'influence du Canada pour promouvoir l'efficacité et améliorer les politiques et les pratiques des organisations multilatérales en vue de maximiser les résultats de leurs programmes et activités. Outre sa contribution aux initiatives visant à accroître l'efficacité des institutions multilatérales, l'ACDI met l'accent sur la santé, tout en contribuant à la gouvernance démocratique, au développement du secteur privé, à l'éducation, à l'environnement, et à l'égalité entre les femmes et les hommes.

*Financement de base du PNUD* (113 millions de dollars entre 2007 et 2009) À l'appui des OMD, le PNUD fournit un soutien lié aux politiques et une assistance technique aux gouvernements des pays en développement afin de promouvoir la gouvernance démocratique et une réforme des politiques qui soit favorable aux populations défavorisées. Le Programme a un mandat précis à l'égard des États fragiles et des pays en conflit. De plus, les efforts du PNUD visant à accroître l'efficacité et l'efficacité de ses programmes lui permettent de jouer un rôle de premier plan dans la réforme du système des Nations Unies, notamment en coordonnant les efforts des organismes des Nations Unies à l'échelle des pays.

*Accroissement de l'efficacité du système multilatéral* L'ACDI a mis au point un cadre pour évaluer l'efficacité et la pertinence des organisations multilatérales. Cet outil lui permet également d'orienter les décisions concernant les partenaires multilatéraux. En 2008-2009, l'ACDI prévoit y apporter des

## Institutions multilatérales et internationales

Les sections qui suivent présentent quelques-unes des initiatives notables menées dans le cadre de cette activité de programme qui contribueront à la réalisation des résultats escomptés en 2008-2009.

Résultat escompté : Capacité et efficacité accrues des institutions multilatérales et des organisations internationales et canadiennes d'atteindre les objectifs de développement.

## Plans et priorités

En ce qui concerne les partenaires internationaux et canadiens, l'ACDI fournit non seulement du financement pour les programmes de développement, mais également du soutien pour le renforcement institutionnel sous forme d'assistance technique, de formation, de mentorat et de dialogue sur les politiques, dans des domaines tels la gestion axée sur les résultats et l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes dans les politiques, les plans et les programmes.

2.4 Institutions multilatérales, internationales et canadiennes

Description de l'activité de programme	
Grâce à son engagement avec des institutions multilatérales, canadiennes et internationales, l'ACDI tente d'influencer les politiques et pratiques institutionnelles pour maximiser l'efficacité des programmes afin de renforcer les capacités des institutions et maximiser l'efficacité de la programmation, pour ainsi accroître la capacité et l'efficacité des institutions partenaires à atteindre leurs objectifs de développement. L'engagement de l'ACDI peut prendre la forme d'expertise et de financement de base de même qu'une participation à des conseils et comités décisionnels ou avisés.	
Résultat escompté	Indicateurs de rendement sélectionnés
Capacité et efficacité accrues des institutions multilatérales et des organisations internationales et canadiennes d'atteindre les objectifs de développement.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre d'institutions multilatérales et de partenaires canadiens ou internationaux présentant une gestion axée sur les résultats</li><li>• La présence, dans les institutions partenaires, de stratégies environnementales et en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes</li></ul>
Besoins en ressources humaines, 2008-2009	Besoins en ressources financières, 2008-2009
397 équivalents temps plein	991 286 000 \$

Pour offrir des services et réaliser des programmes et projets de manière efficace, le Canada cherche à collaborer avec des organisations internationales, multilatérales et canadiennes d'expérience qui sont capables d'arriver efficacement à des résultats et qui sont responsables, comme les membres du système des Nations Unies et les institutions financières internationales. Le recours à ces organisations constitue un moyen efficace de résoudre les problèmes de portée mondiale ou régionale. L'Agence travaille également avec les partenaires et les programmes internationaux, dont le Groupe consultatif pour la recherche agricole international et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, ainsi qu'avec des réseaux internationaux comme le Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales.

Les partenaires du secteur volontaire de l'Agence au Canada et à l'étranger incluent des organisations non gouvernementales et des institutions, notamment des collèges et des universités, des associations professionnelles, des organismes de coopération volontaire, des coopératives, des syndicats et des organisations religieuses. L'ACDI fait aussi appel à l'expertise de classe mondiale d'entreprises privées et de groupes canadiens dans divers domaines.

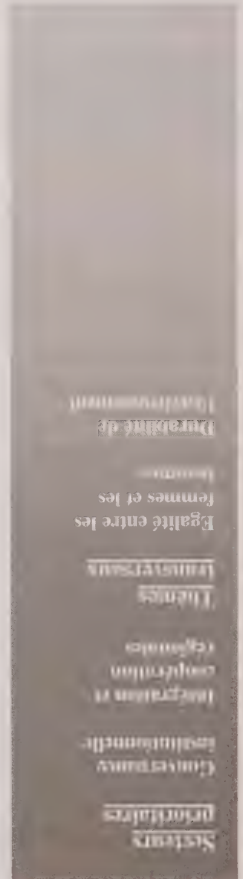
## PROGRAMME PANAFRICAIN

Les pays africains doivent faire face à des défis de taille qui ne respectent pas toujours les frontières nationales, particulièrement en ce qui a trait à la paix et à la sécurité, au déplacement des réfugiés, au contrôle des maladies endémiques, à la promotion du commerce et à la gestion des ressources naturelles.

Le Programme panafricain, complètement important des programmes-pays, a pour mandat de renforcer les organismes, institutions et réseaux régionaux et sous-régionaux de l'Afrique et de favoriser la coopération régionale et l'intégration, lesquelles sont essentielles au développement durable de l'Afrique. Le Programme panafricain collabore avec d'autres programmes sous-régionaux de la Direction générale de l'Afrique et avec d'autres ministères, dont le MAECI, dans des secteurs de programmation apparentés.

### Plans et priorités

- Soutenir la capacité institutionnelle, dont la capacité d'utiliser de façon plus efficace, efficiente et responsable les ressources humaines, financières, matérielles et naturelles, afin que les populations africaines puissent en profiter davantage.
- Faciliter la définition de solutions mutuellement avantageuses aux problèmes transfrontaliers, comme la gestion des ressources naturelles et la sécurité alimentaire, de façon à limiter les risques de conflit.



- Appuyer le Plan stratégique national de l'Afrique du Sud relatif au VIH/sida en renforçant la capacité des organisations non gouvernementales à fournir des services de soutien en matière de VIH/sida, mais aussi en collaborant plus étroitement avec le gouvernement de l'Afrique du Sud pour planifier les ressources humaines et renforcer les capacités de lutte contre le VIH/sida.
- Aider l'Afrique du Sud à bâtir des institutions publiques responsables grâce à la formation et au développement des compétences, en vue d'améliorer la prestation des services.
- Soutenir les efforts du gouvernement sud-africain qui visent à promouvoir la coopération régionale.

#### Plans et priorités

Depuis les élections de 1994 qui ont mis fin à l'apartheid, l'Afrique du Sud est devenue un pays qui jouit d'une solide démocratie, d'une forte économie et d'une constitution modèle. Pourtant, on observe toujours des disparités au niveau du développement humain, que ce soit pour la répartition du revenu, l'emploi ou l'accès aux services essentiels comme la santé, l'éducation et l'eau potable. La pauvreté et les disparités, exacerbées par la pandémie de VIH/sida, menacent les gains acquis et la stabilité démocratique en Afrique du Sud.



## AFRIQUE DU SUD

- Miser sur les travaux du Fonds de soutien ponctuel à la politique commerciale des Caraïbes et mettre en œuvre un nouveau projet sur le commerce et la compétitivité (15,7 millions de dollars entre 2007 et 2012) pour renforcer la capacité des principales institutions régionales à négocier et à appliquer des accords commerciaux.
- Contribuer à la formation du capital humain dans la région par la mise en œuvre d'une initiative visant à former une nouvelle génération de dirigeants partout dans les Caraïbes (le projet de développement du leadership institutionnel – 20 millions de dollars – devrait être approuvé au début de 2008-2009) et poursuivre le Programme pour l'égalité entre les sexes dans les Caraïbes, qui connaît un franc succès.





coopération économique Asie-Pacifique en Asie, sans oublier le renouvellement de notre engagement à l'égard de l'Amérique latine et de la région des Caraïbes.

Dans les régions sélectionnées, l'ACDI s'attaque aux questions de nature régionale, telles les préoccupations environnementales, le contrôle des maladies, la violence armée, la paix et la sécurité et les accords commerciaux, en vue de resserrer les liens politiques, économiques et sociaux entre les pays et d'aider ces derniers à adopter une vision commune, et à accroître leur participation et leur visibilité sur la scène internationale.

### Plans et priorités

Résultat escompté 1 : Capacité accrue des régions et des pays sélectionnés d'atteindre la stabilité et (ou) les objectifs de développement.

Résultat escompté 2 : Contribution aux intérêts internationaux du gouvernement du Canada.

Voici, pour cette activité de programme, des exemples des programmes-pays ou des programmes régionaux qui contribueront à atteindre les résultats escomptés en 2008-2009 :



## CARAÏBES

Les pays des Caraïbes sont confrontés à des enjeux de développement similaires : populations de taille modeste, pénurie de ressources humaines, accès inadéquat aux principales routes commerciales, vulnérabilité face aux catastrophes naturelles, manque de diversification, forte dépendance à l'égard des produits de base et du tourisme, et vulnérabilité devant les phénomènes mondiaux.

### Plans et priorités

- Accroître la capacité des principales institutions régionales par le biais du Projet de développement des capacités de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) (5 millions de dollars entre 2001 et 2008), du Projet de renforcement institutionnel de l'Organisation des États des Caraïbes orientales (4 millions de dollars entre 2004 et 2011) pour assurer le leadership du processus d'intégration régionale, et du Programme de gestion des risques liés aux catastrophes dans les Caraïbes pour réduire l'impact des catastrophes naturelles sur la population.
- Soutenir la formation et le renforcement institutionnel dans des secteurs comme la gestion des finances publiques grâce au Centre régional d'assistance technique des Caraïbes (20 millions de dollars).



## 2.3 Régions et pays sélectionnés

Description de l'activité de programme	
Le but de la programmation de l'aide au développement dans des pays et régions sélectionnés et admissibles à l'aide internationale canadienne, par le biais d'expertises, dialogues et ressources, est d'accroître la capacité à atteindre la stabilité et/ou les objectifs de développement ainsi qu'à contribuer aux intérêts internationaux du Canada. Cette programmation peut inclure la création de liens ou de partenariats entre des partenaires canadiens et leurs partenaires locaux.	
Résultats escomptés	Indicateurs de rendement sélectionnés
Capacité accrue des régions et des pays sélectionnés d'atteindre la stabilité et/ou les objectifs de développement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrès vers les OMD</li> <li>• Niveau de gouvernance démocratique</li> <li>• Présence d'une stratégie gouvernementale pour la réduction de la pauvreté dont on tient compte dans les décisions d'affectations budgétaires et dans un cadre à long terme d'affectation des ressources</li> <li>• Compatibilité entre la stratégie de l'ACDI pour le pays et l'appui institutionnel au plan de développement national du pays</li> </ul>
Contribution aux intérêts internationaux du gouvernement du Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de programmes dans des domaines cibles, en fonction d'intérêts communs</li> <li>• Degré d'engagement d'autres ministères dans le développement du pays</li> </ul>
Besoins en ressources humaines, 2008-2009	Besoins en ressources financières, 2008-2009
427 équivalents temps plein	580 822 000 \$

Les pays sélectionnés ont des besoins variés. Certains sont aux prises avec de sévères crises de nature politique, économique, environnementale ou sociale, alors que d'autres sont stables et sont en mesure de stimuler la croissance économique régionale. L'aide aux régions et pays sélectionnés vient renforcer les liens historiques, politiques, commerciaux, personnels et d'immigration qui unissent le Canada avec une multitude de pays en développement. Elle appuie également les politiques du gouvernement du Canada, notamment en consolidant les relations du Canada avec l'Union africaine en Afrique et avec l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est et le Forum de



- conseil électoral, en offrant une assistance technique, une formation et du matériel.
- Faciliter l'accès à l'éducation en soutenant une éducation de base de qualité et la prestation d'une formation technique et professionnelle.
- Faciliter l'accès aux services de santé en offrant des programmes qui favorisent le renforcement des capacités du secteur de la santé, la sensibilisation au VIH/sida et l'immunisation.
- Faciliter l'accès aux services essentiels pour les populations marginalisées et celles touchées par les crises dans les régions pauvres, grâce à des initiatives comme le projet de 6 millions de dollars pour la construction et les services communautaires dans les quartiers défavorisés et le projet « Cantine scolaire » du Programme alimentaire mondial, lequel vise à nourrir 165 000 enfants.
- Protéger et promouvoir les droits des femmes et des enfants et réduire la violence à leur endroit en renforçant la capacité du gouvernement et de la société civile.
- Aider la société civile à accroître sa capacité à répondre aux besoins fondamentaux et à amorcer un dialogue avec le gouvernement par le biais d'interventions multiples.

- Renforcer les principales institutions, dont le cabinet du premier ministre et le ministère de la Planification et de la Coopération extérieure, de même que la législation, les services de police, le système judiciaire, les médias, les prisons et le

## Plans et priorités

Haïti est parvenu à une certaine stabilité sous le gouvernement démocratiquement élu, ce qui lui permettra de consolider ses gains et d'accélérer les progrès dans les années à venir. Mais des défis demeurent : capacité limitée de l'État à offrir des services essentiels, taux de criminalité élevé combiné à un respect limité de la primauté du droit ainsi que pauvreté et exclusion persistantes.

## HAÏTI



- Grâce aux partenaires tels le Programme alimentaire mondial, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), fournir une aide d'urgence aux personnes déplacées à l'intérieur du pays et aux collectivités touchées par le conflit, particulièrement dans la province de Kandahar.
- Soutenir la vision du gouvernement de l'Afghanistan qui consiste à offrir à tous l'accès à une éducation de qualité, en jouant un rôle de chef de file par l'entremise du ministère afghan de l'Éducation, en prodiguant des conseils stratégiques et en favorisant la coordination parmi les donateurs.
- Offrir aux agriculteurs des solutions de rechange durables à la culture du pavot en mettant l'accent sur les initiatives de lutte contre les stupéfiants qui renforcent l'économie rurale dans les régions visées.
- Appuyer le microcrédit et renforcer les capacités des collectivités, en particulier des femmes, et contribuer, comme principal donateur, au Mécanisme de microfinancement et de soutien en Afghanistan.
- Renforcer l'autonomie des collectivités afin qu'elles puissent cerner leurs besoins en développement, avec l'aide de conseils de développement communautaires, grâce à l'appui de l'ACDI en faveur du Programme de solidarité nationale.
- Dans le cadre des efforts de démilitarisation, l'ACDI continuera de jouer un rôle de premier plan dans la lutte antimine en Afghanistan grâce à un financement de 80 millions de dollars échelonné sur les quatre prochaines années afin d'aider le pays à résoudre le problème des mines.

d'approvisionnements de secours et en demeurant prêt à envoyer rapidement des experts canadiens auprès des principaux organismes d'aide humanitaire.

Résultat escompté 2 : Réhabilitation de la capacité des institutions publiques et de la société civile.

L'ACDI participera également aux efforts de développement dans plusieurs pays aux prises avec des défis majeurs sur le plan socio-économique, de la gouvernance et de la sécurité.

## AFGHANISTAN



Grâce à son engagement décennal de 1,2 milliard

de dollars en Afghanistan, le Canada est l'un des premiers donateurs parmi les soixante pays et organisations qui appuient le Pacte pour l'Afghanistan, une entente quinquennale visant à coordonner les efforts de reconstruction et de développement en tenant compte des priorités et des besoins de ce pays. L'approche du Canada – diplomatie, aide et défense – reconnaît l'interdépendance entre la sécurité et le développement dans les régions où règnent l'insécurité, dont la province de Kandahar.

### Plans et priorités

- Contribuer à un effort pangouvernemental rehaussé et cohérent visant à accélérer l'amélioration de la sécurité, de la gouvernance et du développement socio-économique.
- Optimiser le recours aux projets de développement à impact rapide et aux programmes afghans à haut rendement pour renforcer les liens entre sécurité et développement dans les zones à risque élevé.
- Soutenir le gouvernement de l'Afghanistan dans la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie nationale de développement en 2008 en appuyant le Secrétariat de la stratégie de développement national de l'Afghanistan (par le biais du Programme de développement des Nations Unies (PNUD)) et en participant activement aux travaux de divers groupes consultatifs et d'étude.

- Aider à rétablir la capacité des institutions gouvernementales et à jeter les bases du développement à long terme grâce au Fonds d'affectation spéciale pour la reconstruction de l'Afghanistan de la Banque mondiale, qui constitue un mécanisme de financement coordonné, transparent et responsable pour les activités de reconstruction, la planification des dépenses et le soutien budgétaire.





## Plans et priorités

Résultat escompté 1 : Réduction de la vulnérabilité des personnes touchées par les crises.

Voici quelques exemples d'initiatives qui contribueront à atteindre les résultats escomptés en 2008-2009 :

### *Aide humanitaire et reconstruction*

- L'aide financière apportée par l'ACDI aux organisations qui font partie du système humanitaire international leur permet d'intervenir dans les situations de crise et d'urgence humanitaire comme les séismes, tempêtes, inondations et autres catastrophes d'origine naturelle ou humaine. En 2008-2009, en plus d'appuyer les efforts de préparation aux catastrophes et d'intervenir dans les situations d'urgence, l'ACDI poursuivra ses travaux dans trois régions touchées par des catastrophes majeures :
- Dans l'Asie de l'après-tsunami, les travaux se poursuivront pour rétablir les moyens de subsistance et reconstruire des logements sécuritaires en Indonésie, au Sri Lanka et en Inde. L'ACDI appuie également les efforts destinés à restaurer la gouvernance locale en Indonésie et au Sri Lanka, en plus de participer aux activités de consolidation de la paix et de reconstruction au Sri Lanka en vue de contribuer également à la paix au niveau communautaire. Les fonds d'aide aux victimes du tsunami qui n'ont pas encore été distribués seront versés d'ici le 31 mars 2009.
  - Les travaux de reconstruction après le séisme au Pakistan se poursuivront, leur but principal étant de rétablir l'accès à l'éducation. Le long de la frontière entre l'Afghanistan et le Pakistan, les besoins essentiels en matière de santé, d'éducation et de moyens de subsistance seront comblés et contribueront à une plus grande stabilité. Les efforts de reconstruction à la suite de l'inondation au Bangladesh se poursuivront également.

### *Fonds central d'intervention d'urgence des Nations Unies*

Grâce à l'appui soutenu de l'ACDI à l'égard du Fonds central d'intervention d'urgence (CERF) des Nations Unies, les organismes humanitaires reçoivent en temps opportun du financement pour les interventions dans les régions touchées par des crises. Le CERF met en commun les ressources fournies par les donateurs et peut les octroyer plus rapidement en situation de crise qu'il ne le serait possible autrement. Le Canada, qui s'est engagé à verser 192 millions de dollars au CERF sur une période de cinq ans (de 2007 à 2011), est au cinquième rang parmi les bailleurs de fonds du CERF et compte parmi les quelques donateurs d'envergure qui ont pris un engagement pluriannuel.

### *Réduction des risques de catastrophe*

L'ACDI et d'autres organisations cherchent activement à définir des mesures pour limiter l'impact des catastrophes. Les travaux en ce sens supposent la collaboration avec les organisations des Nations Unies pour appuyer l'établissement de plans de réduction des risques de catastrophe et la constitution d'approvisionnements de secours. En 2008-2009, l'ACDI compte accroître la capacité du Canada à intervenir rapidement et de manière visible dans les situations d'urgence, notamment en maintenant la réserve



## 2.2 États fragiles et pays frappés par une crise humanitaire

Description de l'activité de programme	
<p>Cette activité de programme comprend la programmation de l'aide au développement et/ou assistance humanitaire dans les états fragiles et les pays en crise afin de réduire la vulnérabilité des populations affectées par les crises et à rétablir la capacité des institutions publiques et de la société, par différents moyens : des réponses par gouvernementsales faisant appel à une variété de mécanismes pour répondre au nombre considérable de besoins spécifiques et de risques ou, une intervention en temps opportun et efficace. Dans les deux cas, des partenariats avec des partenaires institutionnels offrent la flexibilité et l'expertise pour répondre efficacement.</p>	
Résultats escomptés	Indicateurs de rendement sélectionnés
Réduction de la vulnérabilité des personnes touchées par les crises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de cas de malnutrition grave</li> <li>• Niveau de sécurité personnelle et au sein de la communauté</li> </ul>
Réhabilitation de la capacité des institutions publiques et de la société civile.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration de stratégies nationales visant la réduction de la pauvreté, y compris les priorités sectorielles</li> <li>• Accès aux services publics essentiels</li> </ul>
Besoins en ressources humaines, 2008-2009	Besoins en ressources financières, 2008-2009
368 équivalents temps plein	611 209 000 \$

Le Canada appuie les *Principes pour l'engagement international dans les États fragiles* définis par l'OCDE, selon lesquels : « Les domaines politique, économique et social et celui de la sécurité sont interdépendants. [...] Les gouvernements [...] doivent adopter une approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration, faisant intervenir aux côtés des responsables de l'aide au développement et de l'aide humanitaire, ceux qui sont chargés de la sécurité et des questions politiques et économiques. » Le travail du Canada dans les États fragiles touche tous les aspects de la politique étrangère canadienne, et son effort concerté vise à renforcer tous les éléments pour qu'ils s'appuient mutuellement durant et après une crise. L'ACDI collabore avec d'autres ministères, dont le MAECI, le ministère de la Défense nationale, le Service correctionnel du Canada et la GRC, de même qu'avec plusieurs donateurs et organisations multilatérales.

Lorsque la nécessité de sauver des vies et d'atténuer les souffrances excède la capacité d'intervention des pays aux prises avec une crise humanitaire, l'ACDI répond d'abord aux besoins immédiats des populations touchées, puis aide ces pays à reprendre le chemin du développement à long terme.

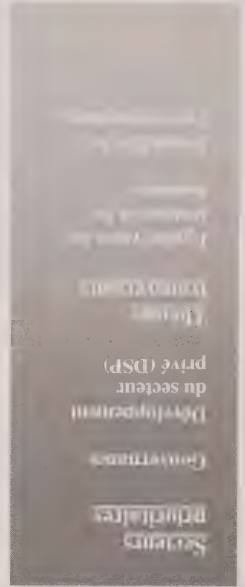
## Plans et priorités

- Appuyer la réforme de la fonction publique grâce au Projet de réforme de la fonction publique (1,7 million de dollars en 2008-2009); améliorer les procédures d'administration des tribunaux et l'indépendance judiciaire grâce au Projet de coopération judiciaire Canada-Ukraine (1,4 million de dollars en 2008-2009); miser sur les projets antérieurs pour améliorer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques.
- Contribuer au bon fonctionnement et à la viabilité des régimes de marché agricole, ce qui suppose la mise au point de produits d'assurance agricole qui serviront d'exemple pour la chaîne d'approvisionnement des industries agricoles, et ce, dans le cadre du Projet de développement d'un système d'assurance agricole (1,8 million de dollars en 2008-2009).



Depuis son accession à l'indépendance en 1991, l'Ukraine a pris d'importantes mesures pour institutionnaliser la démocratie, stimuler la participation de la société civile, instaurer un régime multipartite et passer d'une économie planifiée à une économie de marché. L'incertitude politique qui a ponctué le parcours de l'Ukraine a influé sur le rythme du changement. Les réformes au chapitre de la gouvernance demeurent un important volet de la transformation démocratique du pays. Ces réformes visent notamment à promouvoir la primauté du droit et à améliorer la capacité de certaines institutions clés à exécuter leur mandat de manière plus transparente et efficace, dans un esprit d'intégration. Des efforts sont également déployés afin d'établir des conditions plus favorables aux affaires en Ukraine et d'accroître la compétitivité des petites et moyennes entreprises, y compris dans les régions rurales du pays.


## UKRAINE



**Enjeux du développement**  
Il s'agit de régions diversifiées où le rendement économique, la pauvreté et les besoins sociaux varient. Les avantages de la croissance économique sont parfois inégalement répartis et il y a toujours des enclaves où la pauvreté sévit. En Ukraine, par exemple, la croissance économique continue d'être très inégale dans les régions et les secteurs économiques.

## EUROPE DE L'EST, MOYEN-ORIENT ET MAGHREB

- Accroître la capacité des institutions boliviennes, dont le vérificateur général, l'ombudsman et le système électoral, qui sont essentielles à une démocratie transparente et efficace. Le Programme d'aide relatif à la réglementation dans le secteur des hydrocarbures permet à la Bolivie d'accroître ses taxes et redresses pour financer les programmes de lutte contre la pauvreté.
- Étendre aux organismes communautaires le travail de l'ACDI sur l'égalité entre les femmes et les hommes et les droits des femmes.
- Appuyer le programme « Malnutrition zéro » du gouvernement pour réduire de moitié les cas de malnutrition chez 103 384 enfants de moins de cinq ans et 20 523 femmes enceintes, et pour faciliter l'accès à de meilleurs services d'approvisionnement en eau et d'assainissement en faveur de 465 945 habitants, soit 70 p. 100 de la population visée.
- Offrir un soutien d'urgence aux régions touchées par les inondations torrentielles.





## AMÉRIQUES

### Enjeux du développement

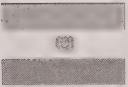
En dépit d'une forte croissance économique dans les Amériques, les pays de concentration de l'ACDI continuent de se caractériser par des niveaux élevés de pauvreté, des disparités considérables entre les riches et les pauvres, la hausse du taux de criminalité et de la violence des gangs de rue dans les centres urbains, un environnement politique instable et le manque de professionnalisme dans la fonction publique. Les Caraïbes sont souvent frappés par des catastrophes naturelles et sont vulnérables à la mondialisation des marchés et à la perte des industries traditionnelles. L'intensification de la coopération régionale, en tant qu'objectif stratégique, permettra d'atténuer cette vulnérabilité. Entre-temps, la polarisation nuit à la coopération à l'échelle de l'hémisphère, mais le dialogue se poursuit.

## BOLIVIE

La Bolivie est le pays le plus pauvre de l'Amérique du Sud : 42 p. 100 de la population subsiste avec moins de 2 dollars par jour. Moins de 14 p. 100 des pauvres ont accès à des installations sanitaires de base, et le taux de mortalité infantile est trois fois plus élevé que la moyenne en Amérique latine. Les profondes disparités d'ordre social ou ethnique constituent un obstacle majeur à la réduction de la pauvreté. Au cours des deux dernières années, la Bolivie a profité de la hausse des prix de l'énergie à l'échelle mondiale pour investir la majeure partie de l'excédent de ses recettes fiscales dans la santé, l'éducation et le développement économique local. Simultanément, l'instabilité politique dans ce pays, combinée à une faible capacité institutionnelle, continue de ralentir les progrès au chapitre de la réduction de la pauvreté.

### Plans et priorités

- Améliorer l'accès aux services essentiels, notamment les soins de santé, l'éducation et le processus électoral, en veillant à ce que les Boliviens des régions les plus marginalisées soient dans le registre civil et possèdent une pièce d'identité officielle.



- Améliorer le cadre administratif et les institutions pour offrir dollars en (2008-2009).
- un plus grand nombre de services d'éducation de base, en particulier aux pauvres et aux groupes plus vulnérables, par le biais d'un programme d'enseignement primaire de six ans auquel contribuent de multiples donateurs, lequel permettra d'éduquer 16 millions d'enfants dans 65 000 écoles, de former 66 000 enseignants, d'imprimer 75 millions de manuels et de creuser 4 700 puits tubulaires (4 millions de dollars en 2008-2009).



**Enjeux du développement**

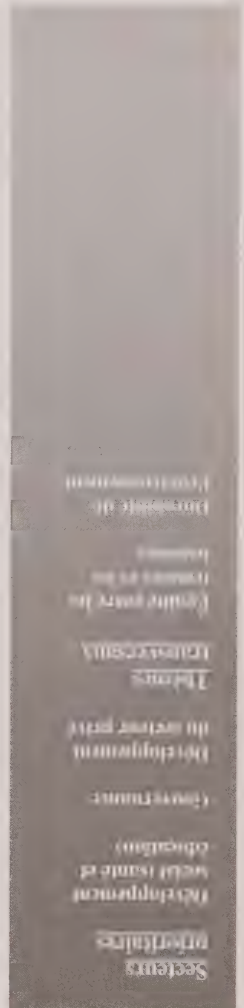
En Asie, la tendance est de plus en plus à la gouvernance démocratique et à la réforme. Le Bangladesh et le Vietnam luttent systématiquement contre la corruption, tandis que des progrès importants ont été réalisés pour la décentralisation au Vietnam, qui connaît une forte croissance économique et qui devrait atteindre le statut de pays à revenu intermédiaire d'ici 2010. L'Indonésie, qui s'est remise de la crise financière de la fin des années 1990, est parvenue à maintenir son statut de pays à revenu intermédiaire. Par contre, d'importantes enclaves de pauvreté persistent en dépit de la croissance économique et plusieurs catastrophes naturelles ont sévi au cours des dernières années en Indonésie, au Pakistan et au Bangladesh. Le Pakistan et l'Afghanistan demeurent politiquement instables, ce qui pose une menace sérieuse à la sécurité dans les régions de l'Asie et du Moyen-Orient.

**BANGLADESH**

Le Bangladesh est le plus peuplé des pays les moins avancés et l'un des plus pauvres de la planète. Pourtant, depuis plus d'une décennie, le pays a réalisé des gains économiques importants, affichant un taux de croissance annuel du produit intérieur brut situé en moyenne à près de 6 p. 100. Il compte une société civile dynamique, un secteur privé en croissance rapide et une presse libre qui s'exprime ouvertement. Parmi les défis que doit affronter le Bangladesh, mentionnons la piètre qualité des services de santé et d'éducation et l'accès inégal à ces services, surtout pour les pauvres et les femmes; l'incidence continue de la malnutrition des enfants, en particulier des filles, et la faible capacité des institutions à faire respecter la primauté du droit et à protéger les droits de la personne.

**Plans et priorités**

- Renforcer la capacité du gouvernement à offrir des services publics de manière transparente, responsable et respectueuse des droits de la personne et de l'égalité entre les sexes; renforcer la capacité de la société civile à influencer le processus décisionnel de l'administration publique; surveiller le rendement du gouvernement et promouvoir les droits de la personne, le développement démocratique et la primauté du droit; appuyer la réforme électorale et du système judiciaire, notamment par le projet pour des élections justes et des réformes institutionnelles (1 million de dollars en 2008-2009).
- Améliorer les systèmes publics de soins de santé et la capacité du gouvernement, des organismes non gouvernementaux et du secteur privé à offrir des services intégrés de soins de santé primaires, notamment en facilitant la distribution de médicaments et de vaccins à l'échelle nationale (3,6 millions de





- Améliorer la sécurité alimentaire et le revenu des femmes et des hommes en soutenant la production, la transformation et la commercialisation des principales cultures commerciales.
- Renforcer les capacités de planification stratégique et de communication du Bureau du vérificateur général du Mali et créer de nouveaux guides de vérification et documents de procédures.
- Augmenter le nombre de manuels par élève dans les écoles primaires pour le porter de 1,4 par élève en 2004 à 2 manuels par élève en 2009, grâce à l'achat et à la distribution de 1,8 million de manuels d'une valeur de 20 millions de dollars en 2008-2009.
- Réduire le nombre de décès chez les enfants de moins de 5 ans pour le ramener de 229 par mille naissances vivantes en 2001 à 211 en 2009, en injectant 20 millions de dollars et en offrant un soutien technique pour le Programme décennal de développement sanitaire et social du Mali.

#### Plans et priorités

La culture du Mali, pays démocratique doté d'une société civile solide, favorise la tolérance et le respect des droits de la personne. Le pays est un chef de file de l'Afrique en matière de droits de la personne, d'intégration régionale et d'initiatives en matière de paix et de sécurité. Pourtant, le Mali est confronté à des obstacles majeurs sur le plan du développement : 72,1 p. 100 de la population doit subsister avec moins de 2 dollars américains par jour, 76 p. 100 des adultes sont illettrés et l'espérance de vie est de 48 ans.

#### MALI

- Augmenter le taux annuel de croissance en agriculture de 5 p. 100 par année en aidant plus de 200 000 agriculteurs à améliorer les méthodes agricoles et en fournissant une aide adaptée aux régions qui en ont le plus besoin.
- Soutenir l'intervention du gouvernement du Mozambique pour lutter contre l'épidémie de VIH/sida en renforçant le système de santé, dont la gouvernance, le financement, les ressources humaines dans le secteur de la santé et la prestation des services de santé au niveau communautaire.



- Soutenir le système d'éducation, y compris l'achat de manuels de qualité tenant compte de l'égalité entre les sexes et de la réalité qu'est le VIH/sida ainsi que de manuels d'enseignement pour environ 4,8 millions d'élèves du primaire et 75 000 enseignants (15 millions de dollars en 2008-2009); renforcer les capacités du ministère de l'Éducation, notamment

## Plans et priorités

Le Mozambique est un exemple probant de réussite en Afrique en ce qui a trait au règlement des conflits et au redressement par après. Il possède d'abondantes ressources naturelles inexploitées et a atteint un taux annuel de croissance économique de 8,2 p. 100. Pourtant, le Mozambique demeure l'un des pays les plus pauvres au monde et est confronté à des obstacles majeurs sur le plan du développement, entre autres le VIH/sida, les grandes disparités entre les femmes et les hommes, la vulnérabilité à la sécheresse et aux inondations, les disparités régionales et salariales, ainsi que le manque de capacités à tous les niveaux et dans tous les secteurs du gouvernement.

## MOZAMBIQUE



- Renforcer la sécurité alimentaire en aidant les agriculteurs à l'élection nationale de décembre 2008. Sur l'accroissement de la participation des groupes de femmes relatives à l'égalité entre les sexes dans le budget national et mettra l'accent sur l'appui à l'intégration des considérations la gestion des finances publiques. En 2008-2009, l'ACDI Ghana pour la décentralisation, la réforme du secteur public et essentiels en appuyant la mise en œuvre des politiques du
- Permettre à un plus grand nombre d'habitants d'avoir accès à un approvisionnement en eau potable et à des services d'assainissement durables, notamment dans le Nord du Ghana, grâce à des initiatives comme le Projet d'adduction d'eau et d'assainissement dans le Nord et le Projet en faveur des petites localités du Nord (30 millions de dollars sur 7 ans).



Résultat escompté : Capacité accrue des pays de concentration d'atteindre les objectifs de développement.

Le développement est le fruit des efforts combinés des donateurs, des gouvernements bénéficiaires et des citoyens. Les efforts produisent des résultats concrets dans chaque pays. La section qui suit présente des exemples de programmes visant à atteindre des résultats concrets et durables en matière de développement dans les pays de concentration.

## AFRIQUE

### Enjeux du développement

C'est l'Afrique qui doit surmonter les obstacles les plus imposants quant à la réalisation des OMD. En dépit d'un taux de croissance annuel de 5 p. 100 ou plus ces dernières années, la pauvreté demeure un problème préoccupant sur tout le continent. Il reste des défis énormes à relever à long terme : la satisfaction des besoins les plus fondamentaux (p. ex. : aux chapitres de la sécurité alimentaire, de la santé et de l'éducation) et l'établissement de l'infrastructure de base nécessaire au développement économique. En outre, les inégalités entre les sexes, la faiblesse des institutions publiques, la corruption, la faible participation des citoyens, les conflits armés incessants et les changements climatiques constituent toujours des obstacles au progrès. Néanmoins, la majorité des pays de concentration de l'ACDI sont en voie de devenir des nations démocratiques stables et efficaces, capables de répondre aux priorités en matière de développement de leurs populations. Plusieurs d'entre eux atteindront certains OMD relatifs à la réduction de la pauvreté et à l'éducation.

## GHANA



Le Ghana est une démocratie stable qui affiche une forte croissance économique et détient le record en matière de réduction de la pauvreté. Le pourcentage d'habitants vivant sous le seuil national de pauvreté est passé de 51,7 p. 100 en 1991-1992 à 28,5 p. 100 en 2005-2006. Le pays doit maintenant accélérer sa croissance économique et partager les retombées de façon plus équitable, en plus de faciliter l'accès aux mesures favorisant la sécurité alimentaire et aux services d'assainissement, ces derniers se situant actuellement à 18 p. 100 à l'échelle du pays. Le Canada, comme la majorité des principaux donateurs du Ghana, a signé une stratégie d'aide conjointe visant à coordonner les efforts d'aide et à les harmoniser avec les pratiques du gouvernement du Ghana.

### Plans et priorités

- Accroître l'efficacité du gouvernement national et des administrations locales et améliorer la prestation des services



et les pays de concentration, les États fragiles et les pays frappés par des crises, les pays et régions sélectionnés, diverses institutions et les citoyens canadiens.

## 2.1 Pays de concentration

Description de l'activité de programme	
<p>Cette activité de programme comprend la programmation à long terme de l'aide au développement dans les pays de concentration, par le biais d'expertise, dialogue et ressources, afin d'accroître la capacité des pays de concentration d'atteindre les objectifs de développement. Une telle programmation exige des contacts directs entre les pays-récepteurs et l'ACDI, des consultations et une collaboration avec des partenaires à l'étranger, au Canada et dans ces pays. Cette programmation inclut différents programmes-pays, activités de développement et de projets, de même qu'un dialogue sur les politiques.</p>	Résultat escompté
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrès à l'égard des OMD</li> <li>• Niveau de gouvernance démocratique</li> <li>• Présence d'une stratégie gouvernementale pour la réduction de la pauvreté dont on tient compte dans les décisions d'affectations budgétaires et dans un cadre à long terme d'affectation des ressources</li> <li>• Compatibilité entre la stratégie de l'ACDI pour le pays et l'appui institutionnel au plan de développement national du pays</li> </ul>
Besoins en ressources humaines, 2008-2009	Besoins en ressources financières, 2008-2009
570 équivalents temps plein	967 821 000 \$

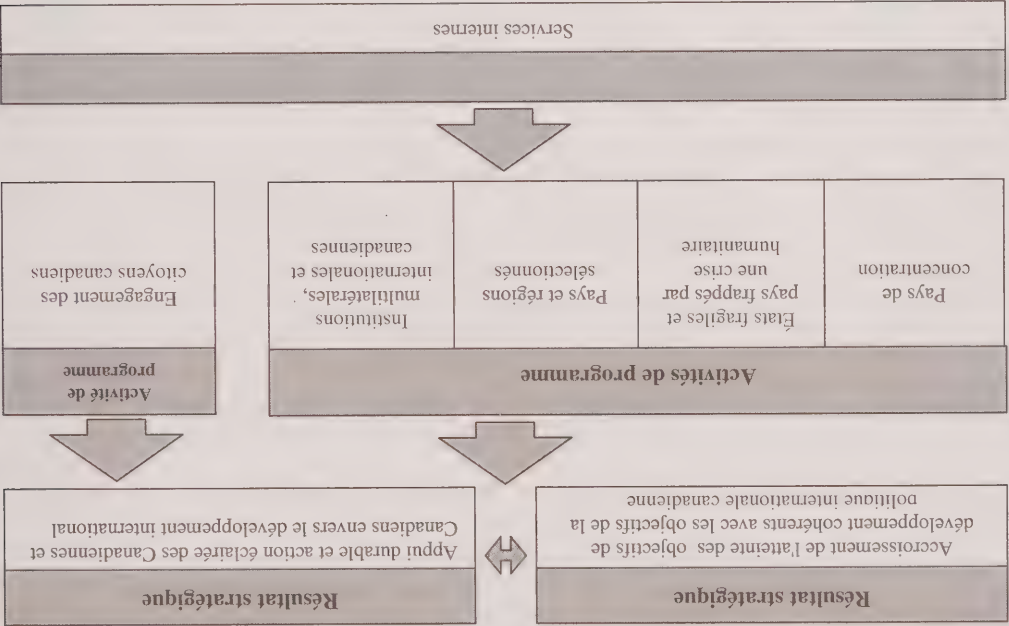
Des institutions performantes et la capacité de prendre en charge les efforts de développement sont essentielles à la durabilité et à l'efficacité de l'aide. L'ACDI, de concert avec ses partenaires de longue date, veille à ce que les institutions officielles et la société civile soient en mesure d'atteindre des résultats en matière de développement. L'Agence aide les pays de concentration à gérer et à atteindre les objectifs de développement de manière coordonnée et harmonisée, conformément aux principes de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*. Par conséquent, les priorités de l'Agence sont définies par les plans nationaux de développement et les stratégies de réduction de la pauvreté des pays bénéficiaires, tout en favorisant une meilleure gouvernance à l'appui du développement de ces pays.



SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE  
PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Cette section renferme des renseignements sur la façon dont chacune des cinq activités de l'architecture des activités de programme de l'ACDI citées ci-dessous appuie les résultats stratégiques et les résultats escomptés de l'Agence.

Architecture des activités de programme de l'ACDI



Résultat stratégique 1 : De concert avec d'autres donateurs, le Canada cherche à atteindre des objectifs de développement qui, globalement, permettent de réduire la pauvreté. Les objectifs de développement de l'ACDI sont conformes aux priorités de la politique étrangère du Canada.

Résultat stratégique 2 : Les Canadiens et les Canadiennes prennent part au développement international par l'entremise du gouvernement, d'organisations non gouvernementales, du secteur privé et du secteur volontaire. Ils apportent une précieuse contribution au développement international grâce à leur soutien financier ou en nature, mais aussi à leur ingéniosité, à leurs idées novatrices et à leur engagement.

Ces résultats s'appuient les uns les autres, car la réalisation des objectifs de développement et le soutien des citoyens canadiens sont interdépendants. Ils sont étayés par cinq activités de programme définies en fonction des partenariats établis entre l'ACDI



collaboration avec ses partenaires, pour soutenir ses objectifs. Les exemples présentés ne sont pas exhaustifs; ils visent simplement à permettre au lecteur de mieux comprendre comment l'Agence adapte son savoir-faire sectoriel et ses programmes au contexte et aux défis propres à un pays donné.

réduire l'extrême pauvreté et la faim; assurer l'éducation primaire pour tous; promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes; réduire la mortalité infantile; améliorer la santé maternelle; combattre le VIH/sida; le paludisme et d'autres maladies; assurer un environnement durable; mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

Le Consensus de Monterrey (2002), qui a été adopté à la Conférence internationale sur le financement du développement, constitue la première initiative mondiale ayant pour but de relever collectivement les défis que pose le financement du développement, surtout dans le contexte de l'atteinte des OMD.

Conscients de la nécessité de fixer des objectifs-cibles assortis de délais pour atteindre les OMD, le Canada, d'autres donateurs et des pays en développement ont entériné en 2005 la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*. Cette dernière présente une nouvelle approche du développement, à laquelle se greffent un certain nombre d'engagements communs et un mécanisme de suivi des progrès.

En 2007, les dirigeants des pays du G8, dont le premier ministre du Canada, ont confirmé ce qui suit : « Nous nous employons à appliquer la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* et reconnaissons qu'à la fois les donateurs et les pays partenaires doivent prendre des mesures pour améliorer les retombées de l'aide. Nous devons tous nous efforcer pour [sic] encourager l'appropriation nationale, assurer l'harmonisation des programmes d'aide avec les priorités nationales, réduire les coûts afférents aux transactions liées à l'aide et améliorer la coordination des donateurs. Nous devons continuer à accroître nos efforts visant à fournir de l'aide non liée [...] et distribuer l'aide de façon opportune et prévisible par l'intermédiaire des systèmes des pays partenaires, lorsque cela est possible. »

Ainsi que cela a été mentionné, le Forum de haut niveau prévu à Accra est la première étape qui permettra de rendre compte des progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* et du respect de l'échéance de 2010. Préalablement à la tenue du Forum à Accra, le Canada met en œuvre une importante initiative sur la société civile et l'efficacité de l'aide. Le Canada est un chef de file reconnu en ce qui concerne le dialogue entre les donateurs et les organisations de la société civile (OSC). À l'échelle internationale, il fait progresser cette initiative en présidant le Groupe consultatif sur la société civile et l'efficacité de l'aide. L'apport de la société civile au développement est considérable. Les OSC sont souvent très efficaces pour ce qui est de fournir des services et de réaliser des programmes sociaux. Les pays qui réussissent à venir en aide aux pauvres sont souvent des pays où diverses OSC œuvrent au niveau des collectivités et rendent les gouvernements responsables à l'égard des citoyens.

Voilà qui termine les grandes lignes d'un programme très dynamique qui vise à améliorer l'efficacité de l'aide et qui permettra à l'ACDI d'apporter des changements considérables, selon des étapes bien précises, au cours de la période de planification. La section qui suit brosse un tableau des résultats qu'entend atteindre l'Agence, en

renouveler son ensemble de politiques, y compris la Politique d'évaluation, dans le but de resserrer l'indépendance et la neutralité de la fonction d'évaluation et de renforcer la rigueur et le professionnalisme dans l'exécution des évaluations au sein du gouvernement. La nouvelle politique permettra d'améliorer la qualité de l'information destinée aux parlementaires et au public canadien sur les résultats obtenus au moyen de notre aide internationale.

Le président de l'ACDI supervise la fonction d'évaluation de l'Agence et bénéficie des conseils et de l'aide d'un comité d'évaluation dont il assure la présidence. Le comité comprend deux membres externes, qui viennent du MAECI et du secteur privé. Lorsqu'il a évalué le Cadre de responsabilisation de gestion en 2006, le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) a jugé « solide » la fonction d'évaluation de l'ACDI. À l'heure actuelle, environ 70 p. 100 des programmes font l'objet d'une évaluation au cours d'un cycle de sept ans, à raison de 10 p. 100 par année.

On observe une tendance générale au sein de la collectivité des donateurs vers une indépendance accrue des fonctions d'évaluation, et des réformes sont conçues en fonction de la réalité de chaque pays.

Forté du bilan favorable établi lors de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion réalisée par le SCT en 2006, l'ACDI continuera de renforcer les mécanismes de gouvernance et de surveillance liés à sa fonction d'évaluation, de façon rentable. La composition du Comité d'évaluation de l'ACDI sera renforcée afin d'inclure davantage de membres indépendants.

Des mesures supplémentaires seront également prises pour renforcer la couverture, l'indépendance, la qualité et la rigueur des évaluations. Dans le cadre de ces mesures, la totalité des programmes de l'ACDI seront évalués au cours d'un cycle de cinq ans.

### *L'efficacité de l'aide sur la scène internationale*

Sur la scène internationale, un consensus a pris forme à la suite de plus d'un demi-siècle de coopération au développement et de travaux de recherche sur l'efficacité du développement, qui ont montré que les conceptions antérieures du développement étaient trop étroites et ne tenaient pas suffisamment compte du contexte culturel et politique dans lequel le développement a lieu. La principale préoccupation au cœur de cette évolution a été la volonté ferme d'améliorer l'efficacité de la coopération au développement.

Le consensus mondial qui s'est établi s'appuie sur une série de documents convenus par la communauté internationale : les *Objectifs du Millénaire pour le développement* (2000), le *Consensus de Monterrey sur le financement du développement* (2002) et la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* (2005).

Les OMD, qui ont été définis par les Nations Unies en 2000, fournissent une vision commune en faveur de progrès mondiaux d'ici 2015. Ces objectifs, qui orientent les priorités nationales et la planification du développement, sont axés sur ce qui suit :

judiciaire de l'argent des contribuables ». Le déliement accru de l'aide canadienne est un moyen efficace d'atteindre cet objectif. En prenant appui sur les résultats atteints à ce jour, nous pourrions améliorer la proportion d'aide non liée versée par l'ACDI dans les années à venir.

#### *Améliorer l'efficacité administrative*

Dans le budget de 2007, le gouvernement a souligné sa détermination à maximiser l'aide destinée aux personnes dans le besoin. Dans les faits, cela signifie une évaluation rigoureuse des frais d'administration pour veiller à ce qu'ils soient réduits au minimum et axés sur les exigences de gérance et de diligence raisonnable, ainsi que sur l'exécution efficace des programmes.

En 2002-2003, les frais de fonctionnement de l'ACDI représentaient 10,1 p. 100 des dépenses totales. Depuis ce temps, l'ACDI les a ramenées à 7,9 p. 100 des dépenses totales. Malgré le succès obtenu récemment par l'ACDI au chapitre de l'amélioration de l'efficacité, les critiques affirment que le Canada consacre un pourcentage plus élevé de son aide internationale aux frais d'administration que les autres pays donateurs. Toutefois, la comparaison de ces frais est très difficile, car les données sur les dépenses rattachées au développement international ne sont pas uniformes, puisque les pays donateurs utilisent des définitions différentes des frais d'administration dans leurs rapports. En se comparant à cinq autres ministères fédéraux qui administrent d'importants programmes de paiements de transfert, l'ACDI a constaté que ses frais d'administration en pourcentage de ses dépenses totales étaient inférieurs à ceux des cinq autres ministères concernés.

Bien que l'efficacité de l'ACDI s'améliore, il y a place à l'amélioration si l'on veut poursuivre sur la voie des engagements pris dans le budget de 2007. Pour accroître son efficacité, l'ACDI verra à ce que la concentration géographique accrue mène à une réduction des coûts; examinera de nouvelles options pour favoriser l'exécution plus efficace des programmes et des services administratifs; augmentera la taille moyenne des projets afin de réaliser des économies d'échelle; uniformisera et rationalisera les processus opérationnels; investira dans des pratiques et des systèmes financiers qui l'aideront à limiter ses frais d'administration.

*Faire évaluer par des tiers le programme canadien de coopération au développement*

Dans son budget de 2007, le gouvernement s'est engagé à examiner des options pour veiller à l'évaluation par des tiers du programme canadien de coopération au développement, et ce, afin de fournir aux parlementaires et au public canadien une évaluation plus objective des résultats obtenus au moyen de notre aide internationale. Aux termes de la *Loi fédérale sur la responsabilité* de 2006, tous les ministères et organismes fédéraux doivent évaluer leurs programmes de subventions et de contributions dans les cinq prochaines années. Le Conseil du Trésor est en train de



L'ACDI était hautement centralisée, ce qui est incompatible avec sa volonté d'accroître son influence sur les enjeux du développement auprès des gouvernements des pays bénéficiaires et des autres donateurs. Dans son budget de 2007, le Canada a indiqué qu'il verserait l'aide à un plus petit nombre de pays et augmenterait le personnel sur le terrain.

Les avantages de la présence accrue sur le terrain peuvent être optimisés par la délégation de pouvoirs qui permettront aux équipes sur place de réagir plus rapidement à l'évolution des conditions locales et qui renforceront la capacité du Canada à travailler de concert avec les autres donateurs et les gouvernements des pays bénéficiaires. Afin de renforcer sa présence et son leadership dans les pays en développement prioritaires, l'ACDI transfèrera de plus en plus des responsabilités de gestion et des ressources de l'administration centrale aux services sur le terrain.

### *Accroître le déliement de l'aide*

L'aide liée est une pratique selon laquelle l'aide au développement est utilisée pour acheter des produits et des services dans le pays donateur ou dans un nombre restreint de pays. Or, des études internationales ont démontré que l'aide liée amène une importante perte d'efficacité de l'ordre de 15 à 30 p. 100. Il s'agit donc de fonds qui ne se rendent pas aux bénéficiaires visés.

La politique actuelle de l'ACDI veut que le déliement de l'aide canadienne à destination des pays les moins avancés soit obligatoire, à l'exception de l'aide alimentaire, des services de gestion et de la coopération technique. Quant à l'aide aux autres pays, l'ACDI peut recourir aux appels d'offres internationaux pour passer des marchés. Au Canada, la moitié de l'aide alimentaire doit toujours être achetée auprès de fournisseurs canadiens.

Depuis la mise en œuvre des politiques actuelles, la proportion de l'aide non liée que le Canada a déclarée à l'OCDE s'est améliorée, passant de 32 p. 100 en 2001 à 63 p. 100 en 2006. Bien que ce chiffre représente une augmentation considérable, il demeure inférieur à celui de la majorité des autres donateurs pour qui l'aide non liée atteint une proportion de plus de 90 p. 100. Lors de son examen par les pairs en 2007, l'OCDE a également recommandé un déliement accru de l'aide alimentaire et la promotion de l'approvisionnement local et régional auprès d'entreprises de pays en développement.

Le discours du Trône du 16 octobre 2007 affirme que « notre gouvernement rendra l'aide internationale du Canada mieux ciblée et plus efficace afin d'assurer une utilisation



## 1.5 Une priorité globale : l'efficacité du programme d'aide du Canada

Le programme d'aide internationale du Canada a produit des résultats notables dans des domaines comme l'avancement de l'égalité entre les femmes et les hommes et dans le cadre d'initiatives originales sur les micronutriments dans les pays en développement. Bien que les deux tiers des Canadiens et des Canadiennes appuient l'aide internationale et croient qu'elle peut apporter des changements, le programme a été critiqué et des doutes persistent quant à l'atteinte de résultats tangibles. Dans sa réponse au discours du Trône de 2007, le premier ministre a affirmé que le programme d'aide internationale du Canada serait recentré et renforcé.

La transformation du programme d'aide vise un objectif clair : devenir plus efficace et parvenir à des résultats concrets. Pour obtenir des résultats avec les fonds canadiens, il faut axer l'aide internationale sur certains pays, renforcer notre présence sur le terrain afin de mieux réagir aux besoins et faire de meilleurs choix, ainsi que réduire les frais d'administration pour qu'une plus grande proportion des ressources se rende aux pauvres dans les pays en développement.

### *Renforcer la concentration géographique*

Le fait d'axer les efforts et les ressources sur certains pays accroîtra l'efficacité de l'aide canadienne et la reddition de comptes connexe, et permettra d'atteindre de meilleurs résultats sur le terrain ainsi que d'accroître l'influence du Canada en tant que donateur. En outre, l'Agence pourra envoyer plus de personnel sur le terrain et faire de meilleurs choix grâce à une connaissance approfondie des conditions locales. L'accroissement des ressources dans ces pays améliorera également la capacité du gouvernement à suivre et à évaluer l'investissement du Canada et ses effets sur le développement, à gérer les risques et à réagir selon l'évolution de la situation.

Le gouvernement réorientera ses ressources bilatérales en faveur de pays sélectionnés à partir de critères tels que le niveau de pauvreté, la concordance avec les priorités gouvernementales et les valeurs communes, ainsi que notre capacité à faire une

différence.

Nous allons prendre appui sur les résultats déjà obtenus : en 2006-2007, les 15 premiers bénéficiaires de l'aide bilatérale de l'ACDI obtenaient 69 p. 100 des dépenses bilatérales, par rapport à 55 p. 100 en 2000-2001. Conformément à l'engagement pris dans le budget de 2007, nous chercherons à nous classer parmi les cinq principaux donateurs dans la majorité des pays de concentration. Cela renforcera notre impact et améliorera notre façon de travailler avec nos partenaires en vue d'obtenir des résultats.

### *Renforcer la présence de l'ACDI sur le terrain*

Dans son examen par les pairs du programme canadien de coopération au développement en 2007, l'OCDE a souligné que la structure de gestion et de prise de décisions de

- ◎ **Mettre en œuvre la stratégie pour les Amériques :** Devant la volonté exprimée par le gouvernement d'accroître l'engagement du Canada, une approche pangouvernementale a été adoptée; celle-ci comprend des initiatives courantes et futures en faveur de la prospérité, de la gouvernance démocratique et de la sécurité. Conformément aux principes qui sous-tendent l'amélioration de l'efficacité de l'aide, l'ACDI mettra sur pied une nouvelle programmation, qui insistera tout particulièrement sur les Caraïbes.

- ◎ **Respecter l'engagement envers l'Afrique :** Pour réaliser l'engagement pris par le Canada de doubler l'aide à l'Afrique d'ici 2008-2009 par rapport au niveau de 2003-2004, l'ACDI affectera davantage de ressources aux programmes-pays mis en œuvre en Afrique. De plus, elle collaborera avec des institutions multilatérales efficaces comme la Banque africaine de développement et elle destina à l'Afrique une partie de ses contributions aux partenaires canadiens ou multilatéraux.

- ◎ **Travailler à l'appui de démocratie :** En collaboration avec le MAECI, l'ACDI mettra en œuvre les engagements annoncés dans la réponse du gouvernement au rapport du CPAEDI intitulé « Renforcer le rôle du Canada dans le soutien international du développement démocratique ». Entre autres choses, des options seront élaborées pour améliorer le soutien de l'Agence au renforcement des capacités du secteur public dans les pays en développement.

- ◎ **Renforcer la formation et l'enseignement techniques et professionnels :** L'Agence élaborera un plan pour renouveler l'approche en matière de formation et d'enseignement techniques et professionnels, se fondant sur les conclusions d'une rencontre d'experts prévue à l'hiver 2008.

- ◎ **Renouveler le développement du secteur privé :** Avec des collègues d'autres ministères et d'autres intervenants, l'ACDI renouvelera son approche et son engagement à l'égard du développement du secteur privé.

## 1.4 Plans et priorités de l'ACDI

### Priorités en matière de programme et de gestion

Pendant la période de planification, l'ACDI effectuera une transformation destinée à rendre l'aide plus efficace et à en accroître la responsabilisation, tout en tenant compte des politiques et des priorités du gouvernement. Voici des précisions à ce sujet :

#### ● Transformer le programme d'aide du Canada et l'Agence

- *Renforcer la concentration géographique* : L'Agence axera et coordonnera de plus en plus sa programmation bilatérale sur certains pays de concentration. Elle pourra ainsi se classer parmi les cinq principaux donateurs dans un bon nombre de ces pays. Parallèlement, elle rehaussera son savoir-faire sectoriel afin d'améliorer la planification et la coordination dans les pays de concentration.
- *Renforcer la présence sur le terrain* : L'ACDI transférera des ressources aux bureaux sur le terrain, déléguera des pouvoirs accrus, rationalisera les structures de gestion et aura davantage recours au personnel recruté sur place.
- *Accroître le déliement de l'aide* : Le Canada augmentera la proportion d'aide non liée.
- *Améliorer l'efficacité administrative* : L'ACDI entreprendra une vaste gamme d'initiatives pour réduire les coûts, telles l'augmentation des délégations de pouvoirs financiers et d'autres pouvoirs délégués, et l'uniformisation et la rationalisation des processus opérationnels.
- *Renforcer l'indépendance de la fonction d'évaluation de l'ACDI* : L'ACDI fera davantage appel à des experts de l'extérieur pour assurer une plus grande indépendance quant à l'évaluation de son programme d'aide, et mettra sur pied le bureau du dirigeant principal de la vérification.
- *Diriger le dialogue international sur la société civile et l'efficacité de l'aide* : L'ACDI maintiendra son rôle de premier plan au Canada et sur la scène internationale dans la promotion d'un dialogue plus général avec la société civile sur son rôle et son apport au développement et à l'efficacité de l'aide.
- *Remanier la structure et la gouvernance de l'ACDI* : L'ACDI poursuivra sa réorganisation, insistant particulièrement sur la cohérence à l'échelle de l'organisation et de son programme d'action. Elle renforcera entre autres les compétences dans les secteurs prioritaires afin de mieux être en mesure d'en arriver à des résultats concrets.

- **Appuyer le développement et la reconstruction de l'Afghanistan** : Dans le cadre d'une approche pangouvernementale, l'ACDI contribuera au développement et à la reconstruction de l'Afghanistan et se concentrera sur les priorités clés que sont la gouvernance, la croissance économique et les droits des femmes. L'ACDI appuiera des stratégies novatrices pour mesurer les progrès accomplis et pour communiquer aux Canadiens et aux Canadiennes les résultats obtenus.

Dépenses prévues 2008-2009	Résultats escomptés	

**Résultat stratégique 1 : Accroissement de l'atteinte des objectifs de développement cohérents avec les objectifs de la politique internationale canadienne**

Pays de concentration	Capacité accrue des pays de concentration d'atteindre les objectifs de développement	967 821 000 \$
Etats fragiles et Etats frappés par une crise humanitaire	Réduction de la vulnérabilité des personnes touchées par les crises Réhabilitation de la capacité des institutions publiques et de la société civile	611 209 000 \$
Régions et pays sélectionnés	Capacité accrue des pays et régions sélectionnés d'atteindre la stabilité et/ou les objectifs de développement Contribution aux intérêts internationaux du gouvernement du Canada	580 822 000 \$
Institutions multilatérales, internationales et canadiennes	Capacité et efficacité accrues des institutions multilatérales et des organisations canadiennes et internationales d'atteindre les objectifs de développement	991 286 000 \$

**Résultat stratégique 2 : Appui durable et action éclairée des Canadiennes et Canadiens envers le développement international**

Engagement des citoyens canadiens	Sensibilisation accrue, meilleure compréhension et engagement plus grand des Canadiennes et des Canadiens envers les enjeux de développement international	71 633 000 \$
-----------------------------------	--	---------------

**Affectations à l'ensemble des activités de programme**

Services internes*	Fournir à l'Agence des services de soutien qui ne sont pas exclusifs à un seul mécanisme d'exécution du programme d'aide.
--------------------	---

\* Les ressources financières et les coûts rattachés aux ressources humaines pour les services internes ont été répartis parmi les autres activités de programme, comme l'exige le SCT.

### 1.3 Renseignements sommaires

#### Ressources financières et humaines

Ressources financières 2008-2009 (dépenses prévues)	3 222 771 000 \$
Ressources humaines 2008-2009	1 834 équivalents temps plein

#### Résultats stratégiques

Le mandat de l'ACDI, soit réduire la pauvreté, promouvoir les droits de la personne et accroître le développement durable, est appuyé par les deux résultats stratégiques décrits ci-dessous.

Résultats stratégiques	
1. Accroissement de l'atteinte des objectifs de développement cohérents avec les objectifs de la politique internationale canadienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrès à l'égard de la réduction de la pauvreté</li> <li>• Progrès vers la gouvernance démocratique (liberté et démocratie, droits de la personne, primauté du droit et des institutions publiques et des institutions publiques transparentes et responsables)</li> </ul>
2. Appui durable et action éclairée des Canadiennes et Canadiens envers le développement international	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'appui du public</li> <li>• Niveau de sensibilisation, d'appui et d'engagement envers le programme de développement canadien</li> </ul>
Indicateurs de rendement sélectionnés	



l'échelle internationale, fournissent des renseignements précieux sur les progrès accomplis:

- Le Consensus de Monterrey sur les besoins financiers nécessaires au développement, y compris le recours à l'aide, a amené le Canada à s'engager à doubler les ressources qu'il affecte à l'aide internationale d'ici 2010-2011;
- La *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* met de l'avant cinq principes de l'efficacité du développement, et établit des cibles à atteindre à l'échelle internationale d'ici 2010 et des mécanismes de reddition de comptes solides.

En 2008-2009, la communauté internationale, y compris le Canada, évaluera les progrès accomplis en vue de réaliser les buts et les principes de la coopération au développement convenus depuis l'an 2000.

Une réunion multipartite de l'Organisation des Nations Unies aura lieu en 2008, laquelle vise à examiner les progrès et à accélérer les interventions pour contribuer à atteindre les OMD d'ici 2015. Le troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, qui aura lieu à Accra (Ghana) en septembre 2008, constitue le premier jalon pour évaluer les progrès et le rendement de la mise en œuvre de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* et pour déterminer les mesures à prendre pour accélérer la réalisation des engagements et des cibles de la Déclaration d'ici 2010.

Le Canada a défendu avec vigueur l'inclusion de la société civile dans les discussions sur l'efficacité de l'aide, et ses efforts ont été couronnés de succès. La communauté internationale, y compris la société civile canadienne, participe actuellement à un dialogue pour mieux comprendre le rôle et l'apport de la société civile au développement et à l'efficacité de l'aide. Cette question sera prioritaire dans les discussions à Accra.

Une autre réunion d'importance est la Conférence de Doha sur le financement du développement qui aura lieu en décembre 2008 au Qatar. Cette conférence portera sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures correspondant aux six thèmes du Consensus de Monterrey, soit les efforts déployés par les pays en développement afin de mobiliser les ressources pour favoriser l'investissement public et privé; l'allègement de la dette extérieure des pays en développement; la libéralisation accrue du commerce; une aide au développement plus importante et plus efficace; le règlement de questions systémiques.

Ces grandes réunions internationales donneront au Canada la possibilité d'affirmer son engagement en faveur de la réduction de la pauvreté et de la prestation plus efficace de l'aide.

- Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), une série d'objectifs et de cibles à atteindre d'ici 2015, guident les priorités des pays bénéficiaires. Les OMD, qui sont suivis par les principales institutions au moyen d'indicateurs convenus à principes de la coopération au développement :

Au cours des dix dernières années, un consensus mondial a pris forme sur les buts et les

## 1.2.5 Le contexte international

les pays en développement et d'appuyer l'élaboration des politiques. interventions du Canada ayant pour but d'accroître le rendement du secteur public dans l'administration publique. Cet institut aurait pour mandat d'améliorer la cohésion des public dans les pays en développement, notamment la création d'un institut canadien de projet permettra de préciser les options pour augmenter le soutien à la réforme du secteur *leadership institutionnel des Caraïbes* l'éte dernier pendant sa visite à la Barbade. Ce privé. De plus, le premier ministre a annoncé le *Programme de développement du* collègues d'autres ministères et d'autres intervenants, sa collaboration avec le secteur groupe d'experts à l'hiver 2008. L'ACDI renouvellera également, de concert avec ses l'enseignement techniques et professionnels, en commençant par la convocation d'un L'Agence élaborera un plan pour renouveler sa conception de la formation et de

sur le soutien à la démocratie. L'ACDI collaborera également avec le MAECI pour rédiger un énoncé de politique cible programmes de recherche pour guider la programmation de l'ACDI dans ce domaine. organisations canadiennes qui fournissent un soutien à la démocratie; la mise sur pied de propre à l'ACDI; l'appui aux efforts visant à accroître la coordination entre les fournir un appui à la démocratie; l'élaboration d'un outil d'analyse de la gouvernance prévues l'établissement d'un « groupe d'experts » pour analyser la capacité du Canada à soutien international du développement démocratique ». Mentionnons parmi les mesures développement international (CPABDI) intitulé « Renforcer le rôle du Canada dans le (novembre 2007) au rapport du Comité permanent des affaires étrangères et du En collaboration avec le MAECI, l'ACDI donnera suite à la réponse du gouvernement

commerce, de défense, de diplomatie, d'aide internationale et d'immigration. Canada mettra à profit les ressources du gouvernement, notamment en matière de engagement financier de 555 millions de dollars entre 2006 et 2011. L'approche du continuera de jouer un rôle de premier plan en Haïti, pays à l'égard duquel il a pris un possibilités économiques et de l'accès aux avantages de la démocratie. Le Canada contribue à la création de conditions propices à l'amélioration de la prospérité, des chapitres du développement économique, de la gouvernance et des programmes sociaux prospère, plus démocratique et plus sécuritaire. L'aide internationale du Canada aux engagement renouvelé, le Canada contribuera à faire en sorte que le continent soit plus l'une des priorités annoncées dans le discours du Trône d'octobre 2007. Grâce à cet Par ailleurs, le renouvellement de l'engagement du Canada envers les Amériques est africains. Le Canada sera le premier pays du G8 à remplir son engagement envers l'Afrique et pourra donc assumer fièrement son rôle d'hôte du Sommet du G8 en 2010.

- Les *Secteurs et Partenariats internationaux* se concentreront sur l'établissement d'une expertise de renommée mondiale dans les secteurs prioritaires de l'Agence et de relations bien coordonnées avec nos partenaires du développement au Canada et dans le monde;
  - Les *Programmes géographiques* engloberont toutes les relations bilatérales dans le domaine de l'aide, coordonnera les interventions avec les efforts en matière de partenariats et aligneront les processus et les systèmes opérationnels de manière cohérente et uniforme. Cela permettra au personnel de se concentrer sur l'efficacité de l'aide plutôt que sur les processus administratifs;
  - Les *Opérations intégrées* se concentreront sur l'excellence dans la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informatiques de l'ACDI;
  - La *Politique stratégique et Rendement* assurera la rigueur stratégique, la coordination et la cohérence. L'innovation, l'intégration explicite des principes de l'efficacité de l'aide, la définition nette et la validation par des tiers des résultats ainsi qu'une communication plus claire et plus crédible des résultats de l'Agence.
- Ces changements permettront à l'ACDI de renforcer la clarté de ses rôles, sa présence sur le terrain et sa capacité à atteindre et à démontrer des résultats.

## 1.2.4 Des priorités claires pour le Canada

La présence du Canada en Afghanistan est l'un de nos engagements internationaux les plus importants depuis de nombreuses décennies. L'importance de l'Afghanistan transparaît aussi dans le discours du Trône de 2007. Cet engagement politique et militaire est appuyé par le programme d'aide le plus vaste et le plus complexe de l'ACDI. L'approche pangouvernementale qui a été adoptée pour ce pays est essentielle au succès de l'action du Canada. Dans la province de Kandahar, par exemple, l'Équipe provinciale de reconstruction comprend des représentants du ministère de la Défense nationale, du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), de l'ACDI, du Service correctionnel du Canada et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Cette approche pangouvernementale englobe l'appui de l'ACDI aux initiatives de réduction de la pauvreté et de reconstruction à long terme ainsi que l'appui du MAECI aux efforts de stabilisation et de reconstruction à court terme, par l'entremise du Fonds pour la paix et la sécurité mondiales. Ces programmes, qui s'ajoutent à l'aide humanitaire, sont axés sur les besoins fondamentaux des réfugiés et des autres personnes touchées par un conflit. Le Canada est un donateur de premier plan en Afghanistan, car il s'est engagé à verser en sa faveur 1,2 milliard de dollars jusqu'en 2011.

Le Canada respectera son engagement visant à doubler son aide à l'Afrique d'ici 2008-2009 par rapport au niveau de 2003-2004, pour l'établir à 2,1 milliards de dollars, engagement confirmé par le premier ministre au Sommet du G8 tenu en 2007 en Allemagne. Le MAECI, grâce à son appui aux opérations de soutien de la paix de l'Union africaine au Soudan, par exemple, contribue à cet engagement, tout comme le ministère des Finances, en tant que ministère responsable de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international, et le Centre de recherches pour le développement international, qui accorde une importante partie de son soutien à la recherche aux pays

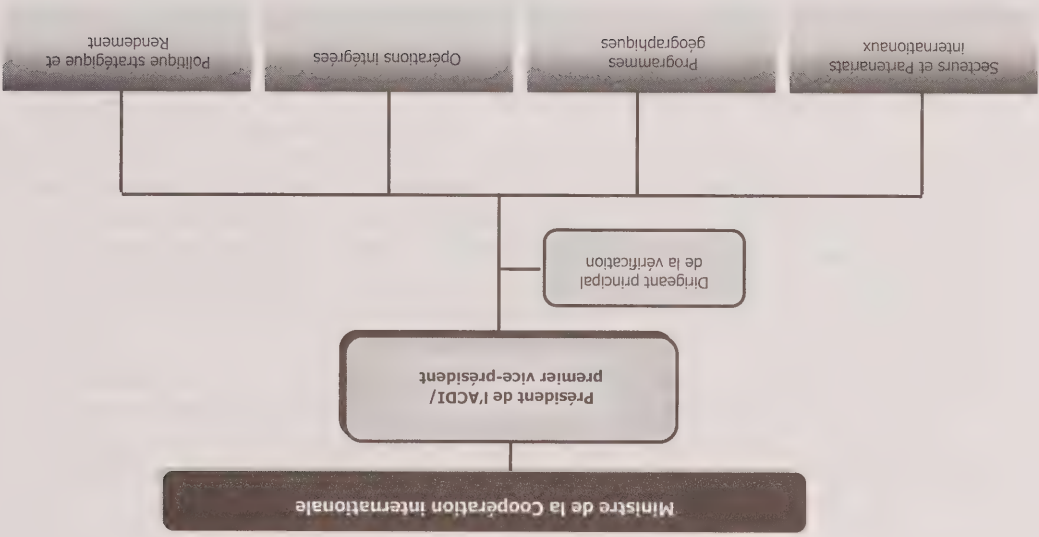


Figure 1. Nouvelle structure organisationnelle de l'ACDI

- Pour appuyer le programme d'action du gouvernement en faveur de l'efficacité de l'aide, l'ACDI continuera la mise en œuvre de l'Initiative de transformation axée sur les résultats, qui vise à en faire un organisme bilatéral de développement plus efficace et plus responsable. La nouvelle structure fera en sorte que l'ACDI :
  - mette à profit les meilleures connaissances et approches novatrices à l'échelle mondiale en matière de développement;
  - améliore l'efficacité et la cohérence de sa programmation au moyen de processus plus uniformes, d'une meilleure coordination dans tous les mécanismes d'exécution et de plus nombreuses occasions d'élaborer des programmes thématiques dans différents pays ou continents;
  - intègre une planification stratégique rigoureuse, des évaluations à la fine pointe et des études indépendantes ainsi que des mesures renforcées de communication des résultats de développement au public;
  - accroisse les occasions qu'il aura de perfectionner leurs compétences et de démontrer leur potentiel en matière de leadership.

### 1.2.3 La transformation de l'ACDI

- Augmenter la reddition de comptes : le Canada assurera l'évaluation par des tiers de son programme d'aide et rendra compte de ce programme aux Canadiens et aux Canadiennes de manière plus efficace.



petit nombre de pays partenaires afin d'en accroître les retombées et stimuler la mise en œuvre de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* (2005)<sup>2</sup>.

L'OCDE a également publié les résultats de l'Enquête 2006 de suivi de la mise en œuvre de la *Déclaration de Paris*. Elle souligne que la programmation de l'ACDI est bien alignée sur les priorités nationales et de plus en plus coordonnée avec celle des autres donateurs, mais que les donateurs dans l'ensemble doivent déployer davantage d'efforts pour réduire le fardeau administratif imposé aux pays bénéficiaires. Les aspects que l'ACDI doit améliorer comprennent, notamment, l'augmentation de la proportion des missions coordonnées et de la mise en commun des travaux d'analyse avec les autres donateurs, le déliement de l'aide, et l'harmonisation des pratiques et des procédures.

Divers facteurs font du développement une entreprise risquée : les besoins fondamentaux de centaines de millions de personnes doivent être comblés, le contexte géopolitique devient de plus en plus complexe et les soubresauts climatiques affectent les régions les plus pauvres du monde. Les zones de conflit et d'instabilité politique comme la province de Kandahar en Afghanistan, la Cisjordanie et la bande de Gaza amènent des défis de taille des points de vue de l'exécution des programmes d'aide et de la sécurité du personnel. Les risques à ces chapitres sont toutefois atténués par l'orientation de l'aide en fonction de la satisfaction des besoins humanitaires et par la collaboration avec des partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux qui ont l'expérience du travail dans des environnements semblables.

## 1.2.2 La transformation du programme canadien d'aide internationale

Le gouvernement accroit considérablement les ressources qu'il consacre à l'aide internationale. Le budget de 2007 a réaffirmé l'engagement du Canada pour ce qui est de doubler son aide internationale entre 2001-2002 et 2010-2011 : de fait, l'enveloppe de l'aide internationale (EAI) passe à 4,4 milliards de dollars en 2008-2009. L'ACDI administrera plus de 67,4 p. 100 de l'EAI en 2008-2009, soit 2,96 milliards de dollars.

Comme il a été souligné précédemment, bien que le programme d'aide internationale du Canada ait atteint des résultats dignes de mention, de nouvelles réalités et un contexte international plus complexe exigent une nouvelle approche. Les Canadiens et les Canadiennes ont des attentes élevées à l'égard de leur programme d'aide, et le gouvernement compte être à la hauteur de celles-ci. Par conséquent, le budget de 2007 a énoncé un programme clair qui transformera à la fois le programme d'aide du Canada et l'organisme chargé de fournir cette aide :

- *Renforcer la concentration géographique* : le Canada concentrera son aide bilatérale traditionnelle et s'efforcera de faire partie des cinq principaux donateurs des pays de concentration;
- *Améliorer l'efficacité* : le Canada établira des points de référence pour réduire les frais d'administration et affectera plus de personnel sur le terrain;

<sup>2</sup> Pour plus de renseignements sur la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* (2005), voir la section 1.2.5.

<sup>1</sup> Les examens par les pairs du CAD de l'OCDE consistent en des évaluations indépendantes des programmes et des politiques d'un pays donateur donné. Chacun des 23 pays-membres que compte le CAD doit se soumettre à cet exercice tous les quatre ou cinq ans. Les examens visent les objectifs suivants : i) faire un suivi des politiques et des programmes de coopération au développement des membres et évaluer leur efficacité par rapport aux buts et aux politiques convenues par le CAD ainsi qu'en fonction des objectifs fixés à l'échelle nationale et internationale; ii) aider les membres à améliorer leur rendement au chapitre de l'aide grâce à la mise en commun de leur savoir; iii) recenser les pratiques exemplaires et encourager la concertation des efforts.

Le 10 octobre 2007, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a déposé son rapport d'examen sur le programme canadien de coopération au développement. Il y souligne les progrès réalisés par le Canada dans des domaines tels que l'approche pangouvernementale pour l'intervention dans les États fragiles (p. ex. en Afghanistan et en Haïti), l'action humanitaire en Afrique et l'augmentation du budget de l'aide. L'équipe d'examen a également recensé les défis suivants : continuer d'augmenter l'aide afin de respecter les engagements pris par le Canada à la réunion de Monterrey, concentrer l'aide sur un plus grand nombre de pays en développement, améliorer la transparence et l'efficacité de l'aide internationale, sur lesquelles le gouvernement s'est dûment penché. Ces recommandations ont été prises en compte dans les plans et les priorités de l'ACDI.

Devant les doutes exprimés par les Canadiens et les Canadiennes à propos de l'efficacité et des résultats de leur programme d'aide, un certain nombre d'études et d'examens ont été réalisés. Ils ont donné lieu à des recommandations quant aux façons d'améliorer l'aide internationale, sur lesquelles le gouvernement s'est dûment penché. Ces recommandations ont été prises en compte dans les plans et les priorités de l'ACDI.

Depuis quelques décennies, toutefois, l'efficacité des investissements dans l'aide a été remise en question, en raison de la persistance de la pauvreté chronique dans les pays en développement. Il en a résulté un réexamen de la façon de concevoir le développement. Les pays bénéficiaires prennent de plus en plus en charge leur propre développement en renforçant la gouvernance démocratique, en perfectionnant les compétences au sein du gouvernement et de la société civile et en augmentant la compétitivité de leurs entreprises.

- Au Soudan, aide alimentaire fournie à 250 000 personnes, accès à des sources d'eau salubre offert à 570 000 personnes et vaccination systématique de 100 000 enfants.
- En Haïti, mise sur pied de 9 209 bureaux de vote et inscription de 3,5 millions d'électeurs pour l'élection de 2006, ce qui a permis au pays d'enregistrer le taux de participation le plus élevé de son histoire – plus de trois millions de jeunes ont voté pour la première fois.
- En Indonésie, abris d'urgence et articles de première nécessité, comme du savon et des serviettes, des articles de cuisine et des vêtements, fournis à 2 000 ménages.
- En Tanzanie et au Kenya, augmentation nette de l'effectif scolaire de 3,8 millions d'enfants au primaire, enfants qui n'auraient pas fréquenté l'école autrement, grâce au Programme de développement de l'enseignement primaire.

## SECTION I : APERÇU DE L'AGENCE

### 1.1 Raison d'être

Les Canadiens et les Canadiennes sont conscients du fait que leur avenir est lié à celui des autres pays du monde et que l'incapacité à réaliser des progrès significatifs sur les plans politique, économique, social et environnemental dans les pays en développement aura des répercussions sur la sécurité et la prospérité à long terme du Canada.

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) est le principal organisme gouvernemental chargé d'élaborer des politiques et des programmes en matière de développement et d'action humanitaire. Elle a pour mandat de réduire la pauvreté, de promouvoir les droits de la personne et d'appuyer le développement durable d'une manière compatible avec la politique étrangère du Canada.

Le programme d'aide au développement mis en œuvre par le Canada exprime concrètement les valeurs canadiennes : la compassion pour ceux qui sont dans le besoin, la démocratie, la liberté, les droits de la personne et la primauté du droit. Il assure également la promotion des intérêts des Canadiens et Canadiennes en aidant le Canada à faire entendre sa voix sur la scène internationale, en permettant l'établissement de relations à long terme avec les économies émergentes et en appuyant la paix et la sécurité mondiales.

### 1.2 Contexte opérationnel de l'ACDI

#### 1.2.1 Les défis touchant le programme d'aide du Canada

En partenariat avec les pays bénéficiaires, les autres donateurs, les organisations internationales et multilatérales ainsi que les Canadiens et les Canadiennes, l'ACDI contribue à la réalisation de résultats dignes de mention.

#### Aperçu des résultats en 2006-2007

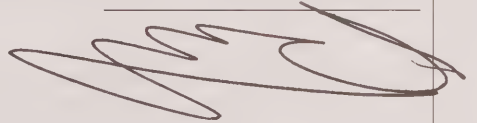
- Aide alimentaire distribuée à environ cinq millions de personnes dans le monde par l'entremise du Programme alimentaire mondial et de la Banque de céréales vivrières du Canada.
- Environ 2 500 volontaires canadiens, dont des jeunes, travaillant dans des pays en développement.
- Prestation de services d'épargne et octroi de prêts de modeste envergure à plus de 280 000 Afghanes, qui peuvent ainsi rebâtir leur vie et soutenir leur famille.
- Élimination de la mutilation génitale féminine dans 68 villages du Mali, ce qui bénéficie à quelque 47 000 femmes et jeunes filles en âge de procréer.

## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009* de l'Agence canadienne de développement international.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 – rapports sur les plans et les priorités et rapports sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences particulières en matière de présentation de rapport décrites dans les lignes directrices du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT);
- Il appuie les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programme de l'Agence, approuvés par le Conseil du Trésor;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, objectifs et précis;
- Il permet de rendre compte des résultats obtenus avec les ressources et les pouvoirs qui ont été confiés à l'Agence;
- Il fait état de la situation financière d'après les dépenses prévues approuvées par le SCT du Canada.



Robert Greenhill

Président, Agence canadienne de développement international





Cette année marque un tournant pour le programme d'aide du Canada et l'agence canadienne chargée du développement international. Il y aura une réorientation majeure pour donner suite aux attentes des Canadiens et des Canadiennes, qui réclament un programme d'aide efficace qui donne des résultats concrets.

J'ai moi-même été témoin des résultats que nos ressources ont permis d'accomplir, résultats qui ont eu pour effet de soulager les moins fortunés par la promotion des droits de la personne, de la liberté, de la démocratie et de la primauté du droit – en appui aux politiques du gouvernement du Canada. Néanmoins, je crois que nous pouvons accomplir davantage en ciblant davantage nos efforts et en renforçant l'efficacité, l'innovation et la reddition de comptes.

Le présent rapport met en lumière l'engagement que nous avons pris à l'égard des Canadiens et des Canadiennes, soit accroître l'efficacité de notre action, et les principales mesures que nous prendrons en 2008-2009. La tâche ne sera pas simple et exigera des décisions difficiles et une bonne capacité d'adaptation. L'amélioration de l'efficacité de notre aide internationale est tributaire du soutien de tous.

Les réformes envisagées appuient notre objectif central, soit réduire la pauvreté, encourager le respect des droits de la personne et intensifier le développement durable dans les pays et les régions prioritaires. Nous sommes toujours déterminés à étayer la reconstruction et le développement de l'Afghanistan, pays bénéficiaire de notre plus important programme d'aide, d'une valeur de 1,2 milliard de dollars sur dix ans. Nous allons aussi redynamiser notre relation avec les Amériques en visant des objectifs clés, soit promouvoir les valeurs démocratiques fondamentales, bâtir la prospérité et relever de nouveaux défis en matière de sécurité. Enfin, le Canada respectera l'engagement qu'il a pris au Sommet du G8, c'est-à-dire doubler l'aide à l'Afrique grâce à un investissement qui totalisera 2,1 milliards de dollars au cours du présent exercice financier.

Nous continuerons de mettre à profit l'expertise reconnue du Canada dans les domaines suivants : la réforme du secteur public, la formation technique et professionnelle, l'égalité entre les femmes et les hommes, le développement du secteur privé, l'environnement, la santé et l'éducation de base. Nous allons également jouer un rôle de chef de file en matière de programmes novateurs.

Ces interventions et les nombreuses autres initiatives de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en matière de réduction de la pauvreté et de développement durable sont décrites dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2008-2009, que je dépose à l'attention du Parlement du Canada.

L'honorable Beverley J. Oda, C.P., députée  
Ministre de la Coopération internationale

## Sigles

ACDI	Agence canadienne de développement international
APD	Aide publique au développement
BCG	Bureau du contrôleur général
CARICOM	Communauté des Caraïbes
CERF	Fonds central d'intervention d'urgence
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CPAEDI	Comité permanent des affaires étrangères et du développement international
DSP	Développement du secteur privé
BAI	Enveloppe de l'aide internationale
ETP	Équivalents temps plein
ESS	Évaluation environnementale stratégique
GRH	Gestion des ressources humaines
GRC	Gendarmerie royale du Canada
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MOPAN	Niveau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
OSC	Organisations de la société civile
PNUD	Programme de développement des Nations Unies
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SDD	Stratégie de développement durable
SGRR	Structure de gestion, des ressources et des résultats
Sida	Syndrome d'immunodéficience acquise
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

## Liste des tableaux financiers

Tableau 1 : Ventilation de l'Enveloppe de l'aide internationale (base d'émission)  
Tableau 2 : Niveau de référence de l'ACDI réconcilié avec l'Enveloppe de l'aide internationale

Tableau 3 : Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein (ETP)

Tableau 4 : Ressources par activité de programme

Tableau 5 : Crédits votés et législatifs inscrits dans le Budget principal des dépenses





Table des matières

I	LISTE DES TABLEAUX FINANCIERS .....	1
II	SIGLES .....	11
I	MESSAGE DE LA MINISTRE.....	1
2	DÉCLARATION DE LA DIRECTION .....	2
3	SECTION I : APERÇU DE L'AGENCE .....	3
3	1.1 RAISON D'ÊTRE.....	3
3	1.2 CONTEXTE OPÉRATIONNEL DE L'ACDI.....	3
10	1.3 RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES.....	10
12	1.4 PLANS ET PRIORITÉS DE L'ACDI.....	12
14	1.5 UNE PRIORITÉ GLOBALE : L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME D'AIDE DU CANADA .....	14
20	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	20
21	2.1 PAYS DE CONCENTRATION .....	21
29	2.2 ÉTATS FRAGILES ET PAYS FRAPPÉS PAR UNE CRISE HUMITAIRE .....	29
34	2.3 RÉGIONS ET PAYS SÉLECTIONNÉS.....	34
38	2.4 INSTITUTIONS MULTILATÉRALES, INTERNATIONALES ET CANADIENNES .....	38
43	2.5 ENGAGEMENT DES CITOYENS CANADIENS.....	43
46	2.6 SERVICES INTERNES .....	46
49	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	49
49	TABLE 1 : LIEN DE L'AGENCE AVEC LES RÉSULTATS DU GOUVERNEMENT DU CANADA .....	49
50	TABLE 2 : STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	50
53	SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT.....	53
53	ANNEXE 1 : INFORMATION FINANCIÈRE.....	53
55	ANNEXE 2 : AUTRES RENSEIGNEMENTS .....	55



**Agence canadienne de développement  
international**

Budget des dépenses 2008-2009

Partie III : Rapport sur les plans et les priorités

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses** du ministère est divisé en deux documents :

- 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.  
Ce document est disponible en médias substituts sur demande.  
Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-2/2009-III-53  
ISBN : 978-0-660-63581-1





## Agence canadienne de développement international

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Canadian International Trade Tribunal

2008–09  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

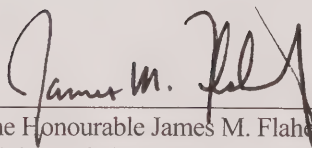
Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-18  
ISBN: 978-0-660-63576-7

# **Canadian International Trade Tribunal**

**2008-2009**

**Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "James M. Flaherty", is written over a horizontal line.

The Honourable James M. Flaherty  
Minister of Finance





## TABLE OF CONTENTS

SECTION I—OVERVIEW .....	1
Chairperson's Message .....	1
Management Representation Statement.....	3
Raison d'être .....	4
Organizational Information.....	4
Organizational Structure .....	5
Program Activity Architecture Crosswalk.....	5
Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates.....	6
Planned Spending and Full Time Equivalents (FTEs).....	6
Summary Information on the Tribunal's Priorities .....	7
Plans and Priorities .....	8
Operating Environment.....	8
Stakeholder Expectations.....	9
Stakeholder Expectations of the Tribunal.....	10
Stakeholder Consultation .....	10
Challenges and Risks.....	11
Tribunal's Priorities .....	12
Priority I: Process Cases Within Legislative Deadlines and Quality Standards.....	13
Priority II: Improve Service Delivery.....	13
Priority III: Sound Management Practices.....	14
Priority IV: Invest In Our People.....	14
SECTION II—ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....	16
Overall Performance Expectations.....	16
Summary Performance Measurement Framework.....	16
Activity No. 1—Adjudication of Trade Cases (quasi-judicial role) .....	17
Expected Results: Tribunal decisions are fair, impartial and based on quality information. ....	17
Activity No. 2—General Economic Inquiries and References (advisory role).....	18
Expected Results: Recommendations are fair, impartial and based on quality information.....	18
Risk Management Practices.....	19
SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION .....	20
Table 1: Link to the Government of Canada Outcomes .....	20
Table 2: Services Received Without Charge .....	20
Internal Audits .....	20
SECTION IV—OTHER ITEMS OF INTEREST .....	21
Contact for Further Information and Web Site.....	21
Legislation Governing the Work of the Canadian International Trade Tribunal .....	21
Tribunal Publications.....	21



## SECTION I—OVERVIEW

### Chairperson's Message

I am pleased to present the Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian International Trade Tribunal (the Tribunal) for 2008-2009.

The Tribunal's mandate is to provide fair, timely and effective disposition of international trade cases, government procurement review and government-mandated inquiries in various areas of the Tribunal's jurisdiction. The Tribunal conducts inquiries into complaints relating to unfair trade (i.e. dumping and subsidizing), requests for protection from import competition (safeguards) and complaints regarding federal government procurement. The Tribunal hears appeals from decisions of the Canada Revenue Agency (CRA) and the Canada Border Services Agency (CBSA) under the *Excise Tax Act* and the *Customs Act* respectively. In its advisory role, the Tribunal undertakes general economic inquiries and tariff references for the Minister of Finance or the Governor in Council. In so doing, the Tribunal contributes to Canada's competitiveness.

In 2008-2009, as in last year, the Tribunal expects to allocate more of its resources to the review of procurement complaints. The Government's commitment to openness, transparency and fairness in procurement practices has raised awareness among bidders about their rights and the possibility of redress at the Tribunal. In comparison, the Tribunal expects to allocate less of its resources to trade remedies cases. The strength of the Canadian and world economies over the last five years has made it difficult for business in Canada to make a case for injury caused by unfairly traded imports, and therefore fewer findings and orders have been implemented. The implication is that, for the next five years, the number of review cases will be half of historic levels.<sup>1</sup> However, with the anticipated slowdown in the Canadian and world economies, the Tribunal is expecting the intake of new unfair trade cases to increase compared to 2007-2008.

Overall, considering all activities, the Tribunal foresees a reduced workload for 2008-2009, as unfair trade cases are the ones that require the most resources per case. As a result, the Tribunal will be able to re-allocate funds internally and set up a contingency fund to deal with peak workload periods and no longer needs to establish a permanent, independent source of funds.

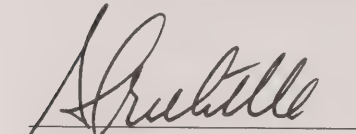
In 2007, the Tribunal conducted an in-depth review of the funding, relevance and performance of its program and spending to ensure results and value for money from its program that is a priority for Canadians. The results of this Strategic Review were submitted to Treasury Board last fall, for subsequent review by Cabinet. The results of this Review will be reflected in future reporting to Parliament.

The main priority for the Tribunal for 2008-2009 continues to be to ensure the fair, timely and effective disposition of cases. In 2008-2009, supporting priorities remain those of "continuous improvement"—as the Tribunal targets initiatives under three broad categories: improved service delivery, sound management practices and investment in human resources. Through these initiatives, the Tribunal is committed to advancing government priorities to improve service to Canadians and accountability and transparency of its operations.

---

1. Findings must be reviewed every five years to determine whether they should remain in force for another five years or be allowed to expire.

Looking forward to 2008-2009, the Tribunal will continue to invest in better planning to ensure value for money and effective management performance. At the same time, it will continue to improve its financial and performance information in order to enhance its reporting to Parliament and to Canadians. Finally, it will continue to implement the Government's new learning, training and development policy, which focuses on ensuring that managers, at all levels, are educated and/or trained to conduct effectively their responsibilities.



---

Serge Fréchette  
Acting Chairperson

## Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2008-2009 Report on Plans and Priorities for the Canadian International Trade Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2008-2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the Tribunal's Strategic Outcome and Program Activity Architecture structure that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



Julia Ginley

Director

Corporate Services



## Raison d'être

The Tribunal contributes to a fair and secure marketplace in Canada. The Tribunal adjudicates disputes by applying rules designed to ensure that imports compete fairly in the domestic marketplace, that government contracting is fair and that tariffs and border excise taxes are fairly applied. At the request of the Government, it provides advice on trade, economic, commercial and tariff matters. As an administrative tribunal, the Tribunal is more streamlined than the ordinary courts and, thus, more quickly accessible to business, while still providing impartial and transparent decisions within strict deadlines to provide certainty in the marketplace.

The Tribunal provides the following benefits to Canadians:

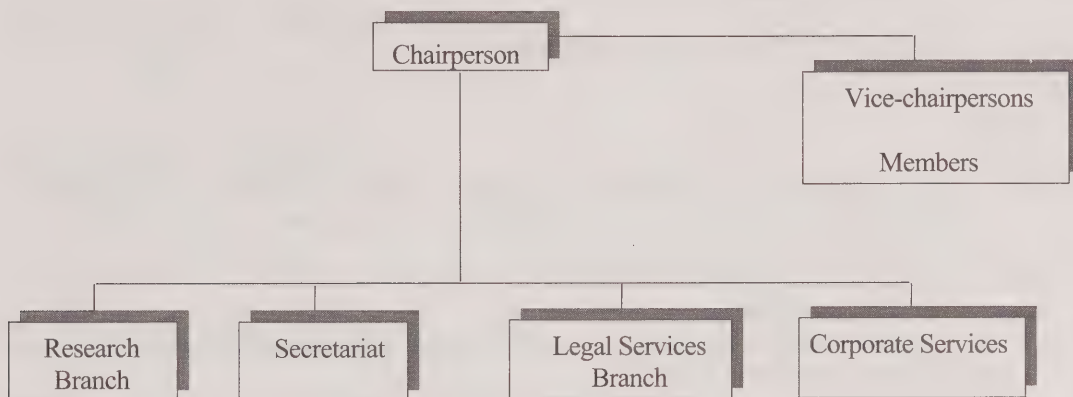
- Access to fair and efficient processes for investigating complaints of injury from unfairly traded imports, complaints on designated federal government procurements, and complaints on customs and excise matters;
- Reliable economic and trade analysis and advice for the Government; and
- Contributes to a fair and secure trading system for individual Canadians and the Canadian business sector.

## Organizational Information

The Tribunal is an independent, investigative and quasi-judicial decision-making body that reports to Parliament through the Minister of Finance. The Tribunal derives its authority from the *Canadian International Trade Tribunal Act (CITT Act)*, the *Special Import Measures Act (SIMA)*, the *Customs Act* and the *Excise Tax Act*.

Under *SIMA*, the Tribunal conducts inquiries into whether dumped and/or subsidized imports have injured Canadian manufacturers. Pursuant to the *Customs Act*, the *Excise Tax Act* and *SIMA*, the Tribunal is empowered to deal with appeals from decisions of the CRA and the CBSA on various customs and excise matters. With the implementation of the *North American Free Trade Agreement (NAFTA)*, the Tribunal's mandate was expanded to include reviewing bid challenges on federal government procurement matters. The Tribunal has also been designated as the bid challenge authority under the *Agreement on Internal Trade (AIT)* and the World Trade Organization (WTO) *Agreement on Government Procurement (AGP)*. Under the *CITT Act*, the Tribunal inquires into and provides advice on such economic, trade, commercial and tariff issues as are referred to the Tribunal by the Governor in Council or the Minister of Finance. It also undertakes safeguard inquiries under the *CITT Act* and is empowered, on complaint by an interested party or as directed by the Government, to carry out safeguard inquiries into rapid increases in foreign imports (including through special procedures for imports specifically from the People's Republic of China [China]) and to formulate recommendations to the Government for dealing with such imports.

## Organizational Structure



Under the *CITT Act*, the Tribunal may be composed of up to nine full-time members, including a chairperson and two vice-chairpersons, who are appointed by the Governor in Council for a term of up to five years. Currently, the Tribunal is funded for 7 members. The Chairperson is the Chief Executive Officer and is responsible for the assignment of cases to the Members and for the management of the Tribunal's workload and resources. The Tribunal is supported by a permanent staff of 77, including members, with the principal officers being:

- the **Secretary**, responsible for relations with the public and parties, the court registry functions of the Tribunal, editing and translation of Tribunal decisions, reports and other documents, and relations with government departments and foreign governments;
- the **Director General, Research**, responsible for the investigative portion of inquiries, including fact-finding related to trade, economic, commercial and tariff matters, and the provision of research services to the members and staff of the Tribunal;
- the **General Counsel**, responsible for the provision of legal services to the Members and staff of the Tribunal; and
- the **Director, Corporate Services**, responsible for corporate services, such as human resources management, financial management, information technology (IT), materiel management, accommodation and administrative services. The Director is also responsible for directing the planning and accountability policies, systems and processes, reports to central agencies and Parliament, and represents the Tribunal in discussions and negotiations with senior officials of central agencies.

More detailed information on the Tribunal is available on its Web site at [www.citt-tcce.gc.ca](http://www.citt-tcce.gc.ca).

## Program Activity Architecture Crosswalk

In 2007-2008, the Tribunal modified its overarching strategic outcome to more closely reflect its mandate. The two program activities identified in the 2007-2008 RPP, that is, the adjudication of trade cases and general economic inquiries and references, remain unchanged for 2008-2009. However, all four sub-activities, including unfair trade cases, appeals from decisions of the CRA and CBSA, bid

challenge authority for federal government procurement and safeguard inquiries, have been subsumed to the adjudication of trade cases program activity level.

### Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009 Main Estimates	2007-2008 Main Estimates
20	Program Expenditures	8,984	9,306
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	1,168	1,376
	<b>Total Department</b>	<b>10,152</b>	<b>10,682</b>

Note: The majority of the variance from the Main Estimates is explained by the one-time funding of \$620,000 for an audio system for hearing rooms in 2007-2008.

### Planned Spending and Full Time Equivalents (FTEs)

(\$ thousands)

	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Adjudication of Trade Cases (quasi-judicial role)	11,058	9,969	9,969	9,969
General Economic Inquiries and References (advisory role)	624	183	183	183
<b>Total Main Estimates</b>	<b>11,682</b>	<b>10,152</b>	<b>10,152</b>	<b>10,152</b>
<i>Adjustments:</i>				
<i>Supplementary Estimates:</i>				
Operating Budget Carry Forward	430	.....	.....	.....
Procurement Savings	.....	.....	.....	.....
<i>Other:</i>				
TB Vote 15	121	.....	.....	.....
Employee Benefit Plan (EBP)	24	.....	.....	.....
<i>Total Adjustments</i>	.....	.....	.....	.....
<b>Total Planned Spending</b>	<b>11,257</b>	<b>10,152</b>	<b>10,152</b>	<b>10,152</b>
Total Planned Spending	11,257	10,152	10,152	10,152
Plus: Cost of Services Received Without Charge	2,415	2,505	2,505	2,505
<b>Net Cost of Program</b>	<b>13,672</b>	<b>12,657</b>	<b>12,657</b>	<b>12,657</b>
<b>Full Time Equivalents</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>77</b>

Note: The variance in FTEs is a result of the preceding internal re-allocation from salary to operating and maintenance dollars.

## Summary Information on the Tribunal's Priorities

### Financial Resources (\$ thousands)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
10,152	10,152	10,152

### Human Resources (FTEs)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
77	77	77

### Priorities

Name	Type
1. Process Cases Within Legislative Deadlines and Quality Standards	Ongoing
2. Improve Service Delivery	Ongoing
3. Sound Management Practices	Ongoing
4. Invest in Our People	Ongoing

### Program Activities by Strategic Outcome

(\$ thousands)

					Contributes to the following priority
	Expected Results	Planned Spending			
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Strategic Outcome: Fair, timely and transparent disposition of international trade cases and government-requested inquiries into economic, trade and tariff matters within the Tribunal's jurisdiction.					
Adjudication of Trade Cases (quasi-judicial role)	Tribunal's decisions are fair, impartial and based on quality information.	9,969	9,969	9,969	All priorities
General Economic Inquiries and References (advisory role)	Tribunal's recommendations on economic, trade and tariff matters and standing textile references are fair, impartial and based on quality information.	183	183	183	All priorities



## Plans and Priorities

### Operating Environment

In recent years, a number of external factors have impacted on the number and mix of cases before the Tribunal. These factors relate to the health of the world and Canadian economies, the trade environment and government actions.

The healthy Canadian and world economies, in recent years, has made it more difficult for business in Canada to make a case of injury caused by dumped and/or subsidized imports. This has reduced the number of new injury findings and the number of existing findings which have been continued on review. The implication is that, for the next five years, the number of review cases related to dumped or subsidized imports will be half of historic levels. However, in view of a potential weakening of the Canadian and world economies going forward, the Tribunal is not forecasting a change in the intake of new cases compared to the historic baseline.<sup>2</sup> Overall, this will result in a reduced workload in cases related to dumped or subsidized imports.

As for appeals from decisions of the CRA and the CSBA, there have been no broad duty rate cuts in the past few years due to trade agreements, and there are unlikely to be any in the near term. A large portion of imports are duty-free, and the rates are generally low for the remaining dutiable items. Thus, there is little in the trade environment to suggest that the annual number of appeal cases received by the Tribunal will change markedly from the stable number seen in the past few years. However, the number of decision issued is likely to decrease, given the successful elimination of the backlog of cases over the last couple of years.

Some government actions have increased case work at the Tribunal. The Government's focus on accountability in general and procurement in particular has raised awareness among potential bidders about their rights and the possibility of redress at the Tribunal. With this emphasis on accountability, it is likely that the future baseline for procurement cases will be higher, as will complaints accepted for inquiry. Additional resources have been allocated to this activity.

Other government actions have reduced case work at the Tribunal. For example, in June 2005<sup>3</sup> and April 2006,<sup>4</sup> at the request of the Minister of Finance, the Tribunal recommended changes to the tariffs on textiles to cover only those textiles produced in Canada. The implementation by the Minister of Finance of the Tribunal's recommendations covering about 350 tariff items in the two textile references has reduced the expected baseline for activity in the standing textile reference.

With all the above factors taken into consideration, the Tribunal believes that the overall workload will decrease in the coming years. As a result of this revised workload, the Tribunal will no longer need additional funding to deal with peak periods. A contingency fund is being set up through internal re-allocation to address peak periods, and potential references and safeguards.

- 
2. The historic baseline for the intake of new anti-dumping and countervailing duty cases reflects the experience since 1989.
  3. *Report on the Production in Canada of Certain Fibres, Yarns and Apparel Fabrics* (June 2005), MN-2004-002 (CITT).
  4. *An Inquiry into the Availability of Certain Apparel Produced in Canada* (April 2006), MN-2005-001 (CITT).



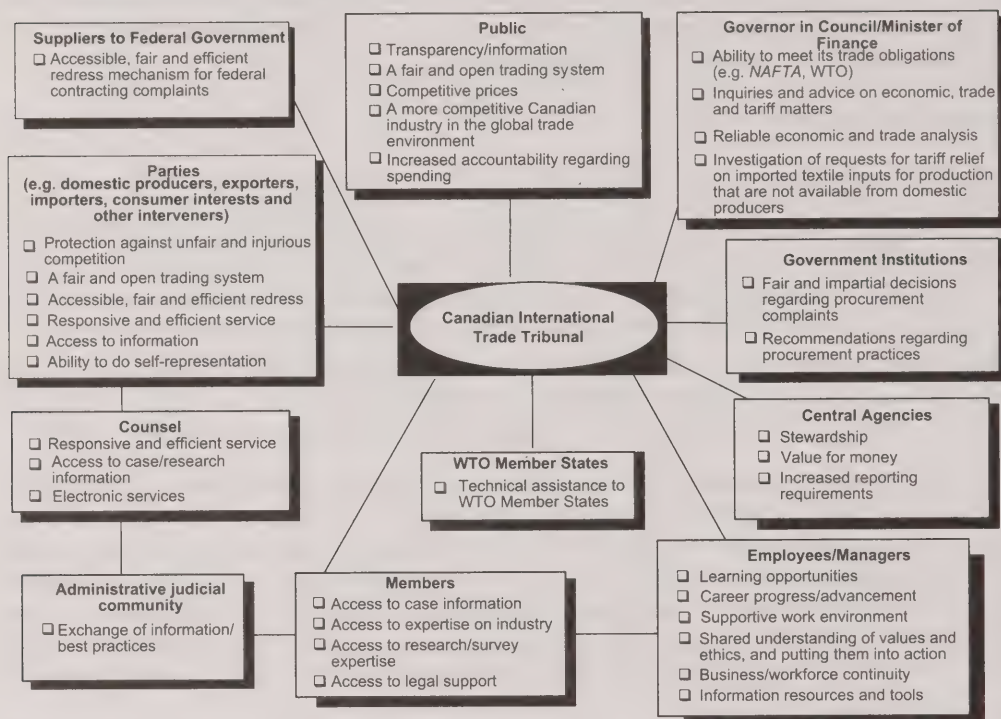
As in recent years, government-wide initiatives focussed on accountability and transparency are expected to affect our corporate overhead in 2008-2009. Like other small-sized organizations, the Tribunal has expended significant effort to participate in and respond fully to numerous horizontal reviews, audits, reporting requirements and policy initiatives.

## Stakeholder Expectations

The Tribunal must strive to meet the expectations of a wide range of stakeholders, including:

- **Parties**—Litigants include domestic producers, exporters, importers, potential suppliers and consumer groups. They typically want responsive service in the official language of their choice, timely processing of cases, information about cases and access to Tribunal files. They also want their confidential and personal information protected.
- **Counsel**—Lawyers and trade consultants who represent parties want responsive service and access to case files, decisions and staff reports. They also increasingly expect the information to be provided to them by the Tribunal in hard copy and electronic format.
- **Governor in Council/Minister of Finance**—The Government, through references from the Minister of Finance, looks to the Tribunal for reliable economic and trade analysis and advice, usually within compressed time frames, and for the purpose of meeting Canada's trade obligations. The Department of Finance is also relying on the Tribunal for increased technical assistance in negotiations when dumping, subsidizing and safeguard issues are involved. However, it should be pointed out that, in these roles, the Tribunal functions at arm's length from the Minister of Finance and needs to maintain its independence from the Department of Finance.
- **Public**—At the highest level, Canada's business sector and its trading partners throughout the world expect a fair and open trading system, and Canadians expect a more competitive Canadian industry in the global trade environment, as well as competitive prices.
- **Suppliers to Federal Government and Government Institutions**—Suppliers expect fair and impartial decisions relating to procurement complaints and recommendations to improve procurement practices.
- **Technical Assistance to WTO Member States**—From time to time, the investigating authorities of WTO Member States and other countries ask the Tribunal for technical assistance with the set-up or administration of their systems for dumping, subsidizing and safeguard cases.

### Stakeholder Expectations of the Tribunal



### Stakeholder Consultation

In 1995, at the request of the Commodity Tax Committee of the Canadian Bar Association (CBA), the Tribunal established a Bench and Bar Committee (the Committee). The Committee serves as a forum to discuss procedural issues of common interest. It is composed of lawyers nominated by the CBA, Department of Justice lawyers and trade consultants invited by the Tribunal. Meetings of the Committee provide an opportunity for participants to present their views and concerns about the Tribunal's processes and procedures or proposed changes. The Committee typically holds one meeting during the fiscal year.

The Tribunal also seeks the views of stakeholders on new procedures prior to their implementation by distributing draft guidelines and practice notices. The process is typically to issue the guideline in draft form, to solicit and receive comments from interested parties, and then to discuss the matter with the Committee. These consultative mechanisms allow the Tribunal to remain accessible to various groups of litigants and to take advantage of their points of view on procedures and processes. As an example, this was the process that was followed in developing the Tribunal's practice notice on the meaning of "holiday" for the purposes of establishing procurement inquiry deadlines.

## Challenges and Risks

In response to the changing trends in its caseload, the Tribunal is moving towards a new business model. The Tribunal plans to (1) better align resources with its caseload, (2) implement changes in its organizational structure and the management of cases to improve operational efficiencies, and (3) establish a contingency fund to deal with the risk of peak workload periods.

In 2008-2009, the Tribunal will be focussing on strategies to effectively transition to this new business model through case-process improvements, addressing skill and competency gaps, cross-training and succession planning to develop a more agile and productive workforce. As for our IT strategies, we must ensure that we maintain the right balance of effort and investment between existing and additional resources required to effectively meet our mandate and improve service. Specific challenges and risks include:

1. **Maintaining the Quality of Decisions and Meeting Legislative Timelines During the Transition to a New Business Model:** Adjusting to a reduced workload and the change in the mix of cases before the Tribunal, as well as reduced human resources, will require flexibility, innovation and particular attention to human resources and business planning and priority setting. The Tribunal needs to ensure that the right mix of people, processes and technology are in place to support sound decision making, while meeting legislative timelines.
2. **Maintaining the Quality of Decisions and Meeting Legislative Timelines in Peak Periods:** Unpredictable case demands and case bunching may continue to be challenges. The Tribunal has been transitioning to a new business model. However, it is too early to determine if peaks in workload will be relatively more or less manageable in the year ahead.
3. **Knowledge Transfer:** The departures of several key senior employees, including members and the Chairperson, pose human resources management pressures for the coming year. The Tribunal's work requires specialized skills and knowledge, which are acquired over a number of years. Maintaining continuity in the Tribunal's corporate knowledge requires a sustained focus on training, recruitment and succession planning. Trainees and junior staff require timely access to orientation and training programs to expedite the knowledge transfer process.
4. **Maintaining Adequate Protection of Information in an Electronic Environment:** The Tribunal exercises extreme caution in the use and distribution of confidential information, given the serious and significant financial injury that could be caused by inappropriate dissemination and use of such information.

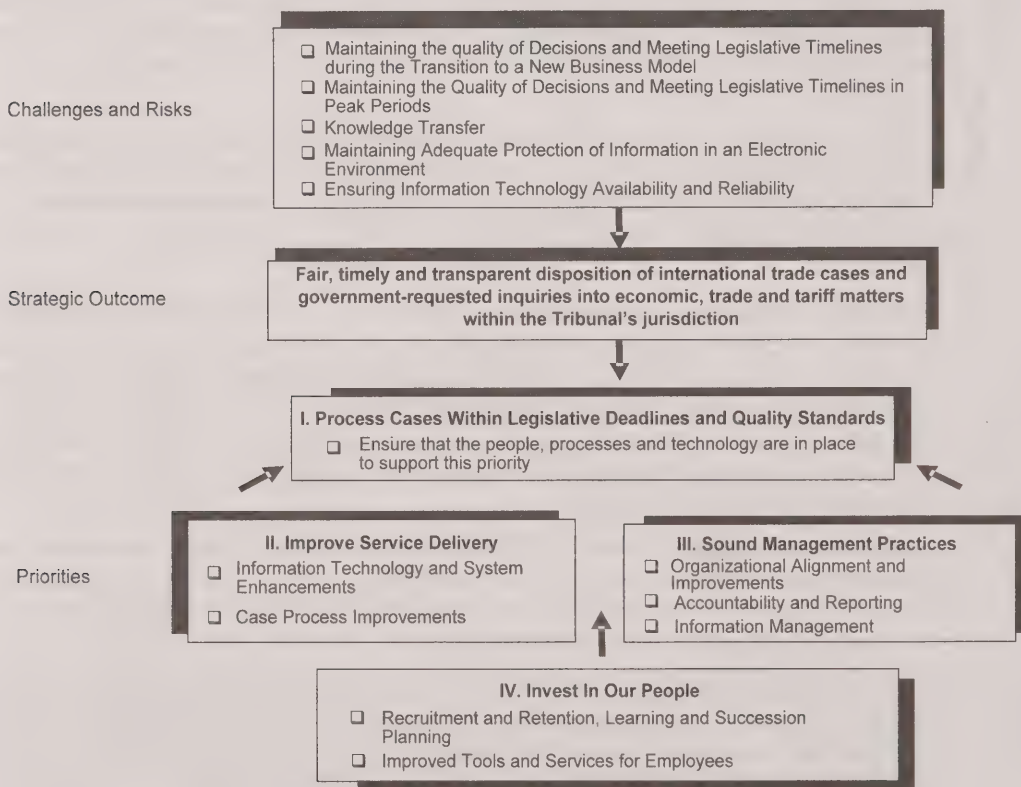
The increased demand by parties for the electronic exchange of information and the increased demand by employees for teleworking arrangements require that steps be taken to ensure that the network is secure for remote access. The Tribunal will continue to take the necessary steps to ensure the security of electronic systems before developing and implementing them.

5. **Ensuring Information Technology Availability and Reliability:** Access to reliable IT is crucial for the Tribunal to maintain the quality of findings, determinations and recommendations within prescribed deadlines. The integrity of the network environment must be regularly assessed to ensure that it continues to conform to government-wide policies and standards. Service improvements must also be made to ensure that technology keeps pace with operational demands and external demands for greater electronic access.

## Tribunal's Priorities

As in previous years, the Tribunal's overarching priority is to process cases within legislative deadlines and at the requisite quality, thus contributing to a fair and secure marketplace in Canada. In 2008-2009, the supporting priorities reflect many of the overall government-wide priorities. The specific initiatives include both program and management priorities captured under three categories: improved service delivery, sound management practices and investing in our people.

These priorities are summarized in the chart below and discussed in further detail in the text that follows.





## **Priority I: Process Cases Within Legislative Deadlines and Quality Standards**

The Tribunal's overriding priority continues to be to hear cases and make sound decisions expeditiously on matters that fall within its jurisdiction within prescribed deadlines. In doing so, the Tribunal will strive to maintain the quality of its findings, determinations and recommendations.

In the current environment where cases are becoming increasingly litigious, a growing challenge for the Tribunal is to ensure that statutory deadlines are met and that the quality of its findings, determinations and recommendations are not compromised, particularly during peaks in caseload. The Tribunal is working on a more flexible organizational and resource model to effectively respond to its new realities.

- **More Flexible Business and Resource Model**

In support of this priority, we are undertaking initiatives to improve service delivery, ensure sound management practices and invest in our people.

## **Priority II: Improve Service Delivery**

Continuous improvement in service delivery remains a priority for the Tribunal in 2008-2009. With the increased demand for services that are fast and efficient and that protect the privacy of confidential information, our focus will be on process improvements and ensuring the continuity of IT services, information reliability and security—both internally and for parties and their counsel.

- **Information Technology and System Enhancements**

The Tribunal is very dependent on technology and, therefore, will continue to focus on strengthening its IT architecture to ensure optimum performance and stability for both internal and external users. Based on results of the review, the Tribunal will assess implications in terms of IT governance, changes to IT infrastructure and applications. A long-term strategy and work plan will be developed to address accepted recommendations.

Also, there is an increased expectation across administrative tribunals for the electronic exchange of information and e-filing with parties, other departments and agencies, counsel and other courts, such as the Federal Court of Canada. The Tribunal will continue to focus on improving electronic access for external parties by identifying options to provide e-filing and electronic sharing of selected case information while protecting confidential information

- **Case Process Improvements**

In its effort to optimize resources and operational efficiencies, the Tribunal will continue to review and streamline its process for appeal cases in order to more expeditiously deal with these cases. This will include the development of case management schedules, as well as other standardized internal briefing and reporting tools.

Also in 2008-2009, the Tribunal will be reviewing a number of its processes, including its expiry review process with the CBSA, in particular, the handling of questionnaires that are sent to the domestic producers, importers and foreign producers. This will include clarifying objectives and identifying current process issues and roadblocks. A process improvement plan will be developed along with milestones.



### Priority III: Sound Management Practices

Support to overall government-wide management accountability priorities, including the commitments introduced under the new *Federal Accountability Act*, will continue to be a priority for the Tribunal in 2008-2009. The Tribunal will continue to support Public Service modernization and will strive to integrate more fully the principal elements of its key management frameworks, including the Management Accountability Framework, human resources framework and service improvement framework.

- **Organizational Alignment and Improvements**

The Tribunal is adjusting to meet the changing trends in the types, number and increasing complexity of cases through better alignment of its organization and resources. Adapting to its new business model will require careful consideration of business requirements, workload and allocation of resources, as well as human resources capacity and capabilities.

Building on the results of a preliminary capacity assessment conducted in 2007, the Tribunal will expand the scope of the assessment in 2008-2009 to include such tasks as stakeholder interviews, benchmarking of Tribunal practices and resource levels with similar organizations in other countries. This work will also include an in-depth process review, an assessment of staff required skills and competencies and gaps, and an assessment of tools and systems.

- **Accountability and Reporting**

The Tribunal is committed to the promotion of a corporate culture that ensures transparent management processes and accountability to the Government and the public. A number of policies and procedures will be developed in 2008-2009, including on the disclosure of wrongdoing specific to the Tribunal and, in support of this, the Tribunal will provide the required organizational information and training to its employees.

The Tribunal is also committed to improved performance monitoring and reporting. It will review its workload tracking and reporting mechanisms in order to develop a more detailed performance measurement framework.

- **Information Management**

The Tribunal will also review its overall approach and policies for the retention and disposition of case records and documentation (including retention schedules). It will develop an interface with Library and Archives Canada (LAC) and begin preparations for the transfer of documents to LAC.

### Priority IV: Invest In Our People

The Tribunal identified a number of human resources challenges driving the need to focus on human resources planning and priority setting for 2008-2009:

- **Recruitment and Retention, Learning, and Succession Planning**

Given the complex and unpredictable caseload of the Tribunal, it requires a workforce with special skills, knowledge, adaptability and versatility. The Tribunal must be able to recruit on a timely basis, retain competent and dedicated employees, and provide them with a

work environment conducive to their learning and development. Therefore, a continued focus will be placed on human resources management aligned with business strategies and objectives.

The Tribunal will focus on partnerships with other organizations for the exchange of resources through possible secondments to cover periods of peak caseload, and implement programs to ensure rapid knowledge transfer for new employees.

Initiatives aimed at ensuring that employees have the skills required to meet the current and future requirements of the Tribunal continue to be a priority in 2008-2009. Individual learning plans will be developed and integrated with the overall human resources and business planning exercise. Human resources plans will identify learning and training requirements, staffing plans and succession strategies, with particular attention given to cross-training of staff in the different areas of the Tribunal's mandate.

- **Improved Tools and Services for Employees**

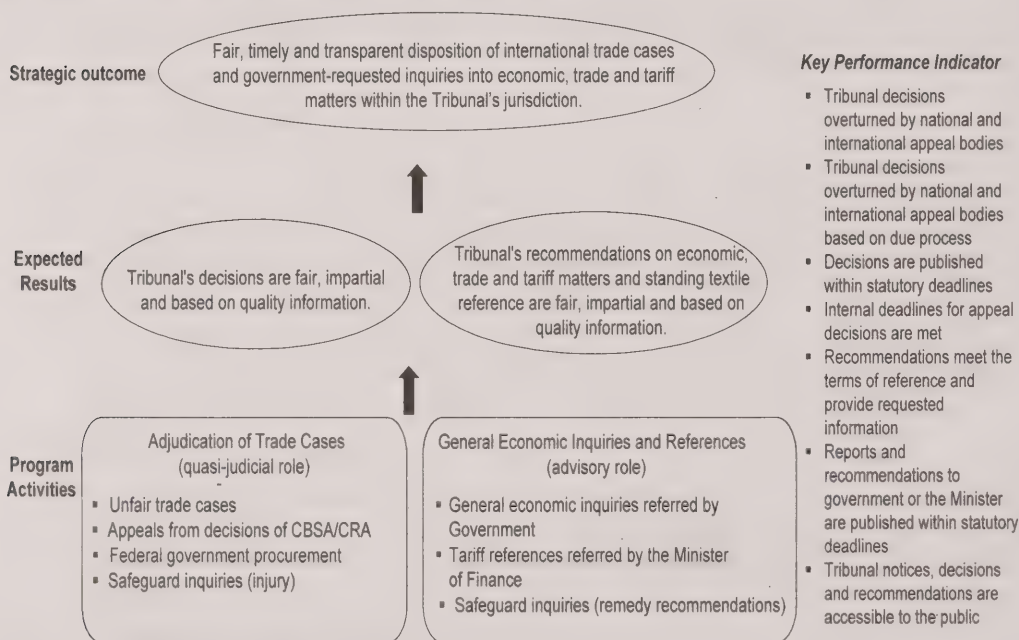
Human resources, as a critical corporate function, is also making efforts to achieve continuous process improvements and meet the needs of the organization. The movement towards electronically managed human resources services reflects the growing need to invest in the technology and systems that will provide employees and managers access to real-time information.

## SECTION II—ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

### Overall Performance Expectations

The Tribunal has a single strategic outcome: fair, timely and transparent disposition of international trade cases and government-requested inquiries into economic, trade and tariff matters within the Tribunal's jurisdiction. The results to be achieved in support of this strategic outcome are that Tribunal's decisions and recommendations are fair, transparent and impartial (and are viewed to be so by stakeholders) and are made available to interested parties and to the public, in both official languages, to meet legislative deadlines through the most efficient means at its disposal. The Tribunal has two program activities that contribute to the above results: the adjudication of trade cases (quasi-judicial role) and general economic inquiries and references (advisory role). The relationship between the program activities, expected results and strategic outcome, as well as the performance indicators associated with these results, is summarized in the chart below.

#### Summary Performance Measurement Framework



Described below, for both program activities, are the performance objectives that the Tribunal is striving to achieve and the manner in which the Tribunal's plans and priorities discussed earlier support these performance objectives. The performance objectives vary somewhat in application depending on the nature of the program activity, i.e. the adjudication of trade cases or general economic inquiries and references.

**Activity No. 1—Adjudication of Trade Cases (quasi-judicial role)**

The adjudication of trade cases is a quasi-judicial activity that includes unfair trade cases, appeals from decisions of the CBSA and the CRA, safeguard inquiries and bid challenges relating to federal government procurement.

**Financial Resources: (\$ thousands)**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
9,969	9,969	9,969

**Human Resources: (FTEs)**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
75	75	75

Expected Results: Tribunal decisions are fair, impartial and based on quality information.

- **Tribunal decisions overturned by national and international appeal bodies.** The Tribunal's decisions on dumping and subsidizing matters may be reviewed by the Federal Court of Appeal or a binational panel under *NAFTA* in the case of a decision affecting U.S. and/or Mexican goods. WTO Member States whose goods are affected by a Tribunal decision may also initiate dispute settlement proceedings under the WTO *Understanding on Rules and Procedures Governing the Settlement of Disputes*, if they believe that the Tribunal's procedures violated the WTO anti-dumping agreement or the WTO *Agreement on Subsidies and Countervailing Measures*. The Tribunal's decisions on appeals may be appealed to the Federal Court of Appeal or, in the case of the *Excise Tax Act*, the Federal Court. The Tribunal monitors whether its decisions have been the subject of applications for judicial review or appeals before these bodies. It determines, based on the issues raised in these applications, whether it will seek intervener status before the Federal Court of Appeal. It automatically has standing in any binational panel review under *NAFTA*. An indicator that the Tribunal's decisions are fair, impartial and based on quality information is the percentage of all Tribunal decisions rendered that are overturned by the Federal Court of Appeal and/or international appeal bodies. Our performance target for this indicator is that less than 2 percent of all Tribunal decisions rendered will be overturned.

Another indicator of the soundness of the Tribunal's decisions is the percentage of all decisions under judicial review that are overturned by the Federal Court of Appeal and/or international appeal bodies based on "due process" not being followed. Our performance target for this indicator is that less than 1 percent of all decisions on due process will be overturned.

- **Information on Tribunal notices, decisions, guidelines for all areas of the mandate and practice notices is accessible to the public.** The Tribunal strives to ensure that information is readily accessible to its stakeholders in a timely manner. Our performance target for this indicator is that 100 percent of notices, practice notices, decisions and guidelines for all areas of our mandate are accessible to the public.



- **Decisions are published within statutory deadlines.** The Tribunal's decisions regarding dumping and/or subsidizing, safeguard inquiries and procurement complaints are subject to statutory deadlines. The Tribunal's first priority is therefore to ensure that these decisions are fair and impartial and issued within these deadlines. The Tribunal has implemented strong case management controls to ensure that it is able to meet these deadlines and does extensive tracking of the status of cases to ensure close adherence to prescribed deadlines. Detailed internal reports exist on the status of cases. Our performance target for this indicator is that 100 percent of all decisions will be published within the legislated deadline.
- **Appeal decisions are issued within internal deadlines.** There is no statutory deadline imposed for the decisions on appeals of the CBSA and CRA decisions. However, the Tribunal has adopted an informal, voluntary standard of publishing such decisions within 120 days of the hearing of an appeal. Tribunal management closely monitors these files to ensure, to the greatest extent possible, that the Tribunal adheres to this standard. Our performance target for this indicator is that 70 percent of internal deadlines will be met.

### Activity No. 2—General Economic Inquiries and References (advisory role)

General economic inquiries and references are advisory activities of the Tribunal. These include general economic inquiries referred by the Government and tariff references referred by the Minister of Finance.

#### Financial Resources: (\$ thousands)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
183	183	183

#### Human Resources: (FTEs)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
2	2	2

Expected Results: Recommendations are fair, impartial and based on quality information.

Key performance objectives are similar to those outlined above and include:

- **Recommendations meet the terms of reference and provide requested information.** An indicator of the soundness of the Tribunal's determinations is the number of requests for additional information from the Minister of Finance. Our performance target for this indicator is that 100 percent of our recommendations meet the terms of reference.
- **Reports, determinations and recommendations are published within government-mandated deadlines.** The Tribunal's recommendations regarding tariff references and economic inquiries are subject to government-mandated deadlines. The Tribunal has implemented strong case management controls to ensure that it is able to meet these deadlines and does extensive tracking of the status of cases. Our performance target for this indicator is that 100 percent of our recommendations are published within statutory deadlines.



## **Risk Management Practices**

The Tribunal faces risks and challenges that could impact on the organization's ability to achieve its mandate. As part of the planning process, a risk assessment is conducted, and managers are aware of these risks and challenges. They are expected to take appropriate action to mitigate the risks while ensuring the delivery of the Tribunal's mandate. Risks and related strategies are also discussed at regular Executive Committee meetings.

In delivering on its mandate, the Tribunal faces several key human resources and IT challenges in the coming year. The Tribunal is addressing these challenges as management priorities. A more detailed description of plans to address these issues is included in Section I.

## SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION

**Table 1: Link to the Government of Canada Outcomes**

**Strategic Outcome:** Fair, timely and transparent disposition of international trade cases and government-requested inquiries into economic, trade and tariff matters within the Tribunal's jurisdiction.

Program Activity	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcome Areas
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
1. Adjudication of Trade Cases (quasi-judicial role)	9,969	9,969	9,969	• Fair and secure marketplace
2. General Economic Inquiries and References (advisory role)	183	183	183	• Fair and secure marketplace
<b>Total</b>	<b>10,152</b>	<b>10,152</b>	<b>10,152</b>	

Note: The Tribunal obtains its operating budget through the Main Estimates process. It does not receive funds through grants and contributions or through cost recovery of its operational expenditures.

**Table 2: Services Received Without Charge**

This table can be found on the Secretariat Web site at: [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp).

Internal Audits

The Tribunal's Internal Audit Plan for 2004-2009 was reviewed as part of the business planning exercise for 2008-2009. It was decided that items previously identified have since been resolved, and the Tribunal will not be conducting any internal audits for 2008-2009 other than those horizontal audits that may be conducted by Treasury Board Secretariat's Office of the Comptroller General. For additional information on previous internal audits of the Tribunal, please visit our Web site at [www.citt-tcce.gc.ca/publicat/index\\_e.asp](http://www.citt-tcce.gc.ca/publicat/index_e.asp).

## SECTION IV—OTHER ITEMS OF INTEREST

### Contact for Further Information and Web Site

The Secretary  
Canadian International Trade Tribunal  
Standard Life Centre  
333 Laurier Avenue West  
17th Floor  
Ottawa, Ontario  
K1A 0G7  
Telephone: (613) 993-3595  
Fax: (613) 998-1322  
E-mail: [secretary@citt-tcce.gc.ca](mailto:secretary@citt-tcce.gc.ca)  
Tribunal's Web site: [www.citt-tcce.gc.ca](http://www.citt-tcce.gc.ca)

### Legislation Governing the Work of the Canadian International Trade Tribunal

Canadian International Trade Tribunal Act	R.S.C. 1985 (4th Supp.), c. 47
Customs Act	R.S.C. 1985 (2d Supp.), c. 1
Excise Tax Act	R.S.C. 1985, c. E-15
Special Import Measures Act	R.S.C. 1985, c. S-15
Softwood Lumber Products Export Charge Act	R.S.C. 1985 (3d Supp.), c. 12
Energy Administration Act	R.S.C. 1985, c. E-6
Canadian International Trade Tribunal Regulations	S.O.R./89-35
Canadian International Trade Tribunal Procurement Inquiry Regulations	S.O.R./93-602
Canadian International Trade Tribunal Rules	S.O.R./91-499

### Tribunal Publications

For a complete list of Tribunal publications, please see the Tribunal's Web site at [www.citt-tcce.gc.ca/publicat/index\\_e.asp](http://www.citt-tcce.gc.ca/publicat/index_e.asp).







## SECTION IV — AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Personne-ressource pouvant fournir des renseignements et de l'information sur le site Web

Le secrétaire  
Tribunal canadien du commerce extérieur  
Standard Life Centre  
333, avenue Laurier Ouest  
17<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G7

Téléphone : (613) 993-3595  
Télécopieur : (613) 998-1322  
Courrier électronique : [secrtaire@tcce-citt.gc.ca](mailto:secrtaire@tcce-citt.gc.ca)  
Site Web du Tribunal : [www.tcce-citt.gc.ca](http://www.tcce-citt.gc.ca)

## Lois régissant les activités du Tribunal canadien du commerce extérieur

Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur  
L.R.C. 1985 (4<sup>e</sup> supp.), c. 47  
Loi sur les douanes  
L.R.C. 1985 (2<sup>e</sup> supp.), c. 1  
Loi sur la taxe d'accise  
Loi sur les mesures spéciales d'importation  
Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois d'œuvre  
Loi sur l'administration de l'énergie  
Règlement sur le Tribunal canadien du commerce extérieur  
Règlement sur les enquêtes du Tribunal canadien du commerce  
extérieur sur les marchés publics  
Règles du Tribunal canadien du commerce extérieur  
D.O.R.S. /91-499

## Publications du Tribunal

Pour obtenir une liste complète des publications du Tribunal, veuillez consulter le site Web du Tribunal à l'adresse [www.tcce-citt.gc.ca/publicat/index\\_f.asp](http://www.tcce-citt.gc.ca/publicat/index_f.asp).

SECTION III — RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Tableau 1 : Lien avec les résultats du gouvernement du Canada

**Résultat stratégique :** Règlement équitable, opportun et transparent de dossiers commerciaux internationaux et d'enquêtes menées sur instructions du gouvernement sur des questions économiques, commerciales et tarifaires relevant de la compétence du Tribunal.

Activité de programme	Dépenses prévues			Harmonisation avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
1. Règlement de dossiers commerciaux (rôle quasi judiciaire)	9 969	9 969	9 969	• Marché juste et sécuritaire
2. Enquêtes sur des questions économiques de portée générale et saisines (rôle consultatif)	183	183	183	• Marché juste et sécuritaire
Total	10 152	10 152	10 152	

Note : Le Tribunal obtient son budget de fonctionnement par l'entremise de la procédure s'appliquant au Budget principal des dépenses. Il n'est pas financé par des subventions ou des contributions, ni par voie de recouvrement de ses dépenses de fonctionnement.

Tableau 2 : Services reçus à titre gracieux

Ce tableau se trouve sur le site Internet du Secrétariat à l'adresse suivante : [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp).

Vérifications internes

Le plan de vérification interne du Tribunal pour 2004-2009 a été examiné dans le cadre de l'exercice de planification des activités pour 2008-2009. Il a été conclu que les éléments déjà relevés ont été réglés et que le Tribunal n'effectuera aucune vérification interne pour 2008-2009 à l'exception des vérifications horizontales que peut mener le Bureau du contrôleur général du Secrétariat du Conseil du Trésor. Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les vérifications internes précédentes du Tribunal, veuillez consulter notre site Web à l'adresse [www.tbs-sct.gc.ca/publicat/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/publicat/index_f.asp).

de rendement à l'égard de cet indicateur veut que l'ensemble de nos recommandations remplissent le mandat.

- **Les rapports, décisions et recommandations sont publiés dans les délais prescrits par le gouvernement.** Les recommandations du Tribunal concernant les saisines tarifaires et les enquêtes sur les questions économiques et les mesures de sauvegarde sont soumises aux délais prescrits par le gouvernement. Le Tribunal a mis en place des mécanismes de contrôle rigoureux pour la gestion des causes afin qu'il puisse respecter ces délais et fait un suivi systématique de l'état des causes. Notre cible de rendement à l'égard de cet indicateur veut que l'ensemble de nos recommandations soient publiées dans les délais prescrits par la loi.

## Pratiques de gestion des risques

Le Tribunal fait face à des risques et à des défis susceptibles de nuire à la capacité de l'organisation de remplir son mandat. Dans le cadre du processus de planification, il mène une évaluation des risques; les gestionnaires connaissent ces risques et défis. Ils doivent prendre les mesures appropriées pour atténuer les risques tout en garantissant le respect du mandat du Tribunal. Les risques et les stratégies connexes font aussi l'objet de discussions lors des réunions périodiques du Comité exécutif.

Dans l'exécution de son mandat, le Tribunal fera face à de nombreux défis importants en matière de ressources humaines et de TI au cours de la prochaine année. Le Tribunal les considère comme des priorités de gestion. La section I comprend une description plus détaillée des plans les visant.

temps opportun. Notre cible de rendement à l'égard de cet indicateur veut que l'ensemble des avis, des notes de procédure, des décisions et des lignes directrices dans tous les domaines de notre mandat soient accessibles au public.

- **Les décisions sont publiées dans les délais prescrits par la loi.** Les décisions que le Tribunal rend en matière de dumping, de subventionnement, d'enquêtes sur les mesures de sauvegarde et de plaintes relatives aux marchés publics sont soumises à des délais prescrits par la loi. La grande priorité du Tribunal consiste donc à veiller à ce que ces décisions soient justes et impartiales et rendues dans les délais prescrits. Le Tribunal a mis en place des mécanismes de contrôle rigoureux pour la gestion des causes afin de pouvoir respecter ces délais et assure un suivi systématique de l'état des causes pour que les délais prescrits soient bien observés. Il y a des rapports internes détaillés sur l'état des causes. Notre cible de rendement à l'égard de cet indicateur veut que l'ensemble des décisions soient publiées dans les délais prescrits par la loi.

- **Les décisions d'appels tranchés dans les délais internes.** Il n'y a pas de délai prescrit par la loi pour les décisions rendues dans le cas d'appels de décisions de l'ASFC et de l'ARC. Cependant, le Tribunal a volontairement adopté une norme informelle qui consiste à publier ces décisions dans un délai de 120 jours suivant l'audition de l'appel. La direction du Tribunal surveille de près ces causes pour que celui-ci respecte, dans la mesure du possible, cette norme. Notre cible de rendement à l'égard de cet indicateur veut que 70 p. 100 des délais internes soient respectés.

**Activité n° 2 — Enquêtes sur les questions économiques de portée générale et les saisines (rôle consultatif)**

Les enquêtes sur les questions économiques de portée générale et les saisines constituent des activités de consultation du Tribunal. Il s'agit, notamment, d'enquêtes sur des questions économiques de portée générale dont le Tribunal est saisi par le gouvernement et de saisines tarifaires du ministre des Finances.

Ressources financières : (en milliers de dollars)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
183	183	183

Ressources humaines : (ETP)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
2	2	2

Résultats escomptés : Les recommandations sont justes et impartiales et sont fondées sur de l'information de qualité.

Les principaux objectifs de rendement sont semblables à ceux qui précèdent, notamment :

- **Les recommandations sont conformes au mandat et fournissent l'information requise.** Le nombre de demandes de renseignements supplémentaires auprès du ministre des Finances constitue un indicateur du bien-fondé des décisions du Tribunal. Notre cible



Activité n° 1 — Règlement de dossiers commerciaux (rôle quasi judiciaire)

Le règlement de dossiers commerciaux revêt un caractère quasi judiciaire : il s'agit ici de causes concernant des pratiques commerciales déloyales, d'appels de décisions rendues par l'ASFC et par l'ARC, d'enquêtes de sauvegarde, et de contestations de marchés publics.

Ressources financières : (en milliers de dollars)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
9 969	9 969	9 969
Ressources humaines : (ETP)		
2008-2009	2009-2010	2010-2011
75	75	75

Résultats escomptés : Les décisions du Tribunal sont justes et impartiales et sont fondées sur de l'information de qualité.

- Les décisions du Tribunal sont infirmées par les organismes d'appel nationaux et internationaux. Les décisions du Tribunal sur des questions relatives au dumping et au subventionnement peuvent être examinées par la Cour d'appel fédérale ou un groupe spécial binationnel en vertu de l'ALENA dans le cas d'une décision qui concerne des marchandises en provenance des États-Unis ou du Mexique. Les États membres de l'OMC dont les marchandises sont touchées par une décision du Tribunal peuvent également introduire une instance de règlement des différends en vertu du *Mémorandum d'accord sur les règles et procédures régissant le règlement des différends* de l'OMC, si à leur avis, les procédures du Tribunal contreviennent à l'*Accord sur les pratiques antidumping* de l'OMC ou à l'*Accord relatif aux subventions et mesures compensatoires* de l'OMC. Les décisions du Tribunal sur les appels peuvent faire l'objet d'un appel à la Cour d'appel fédérale ou, dans le cas de la *Loi sur la taxe d'accise*, à la Cour fédérale. Le Tribunal vérifie si ses décisions ont été l'objet de demandes de contrôle judiciaire ou d'appels devant ces organismes. À partir des questions soulevées dans ces demandes, il décide s'il demandera la qualité d'intervenant devant la Cour d'appel fédérale. Il est automatiquement partie à l'examen de tout groupe spécial binationnel en vertu de l'ALENA. Le pourcentage de toutes les décisions du Tribunal qui sont infirmées par la Cour d'appel fédérale et/ou les organismes d'appel internationaux constitue un indicateur du fait que les décisions du Tribunal sont justes et impartiales et sont fondées sur de l'information de qualité. Notre cible de rendement à l'égard de cet indicateur veut que moins de 2 p. 100 de toutes les décisions du Tribunal soient infirmées.
- L'information sur les avis, les décisions, les lignes directrices dans tous les domaines du mandat et les notes de procédure du Tribunal est accessible au public. Le Tribunal s'efforce de garantir que l'information soit facilement accessible à ses intervenants en moins de 1 p. 100 de toutes les décisions soient infirmées.

Le pourcentage de toutes les décisions faisant l'objet d'une demande de contrôle judiciaire qui sont infirmées par la Cour d'appel fédérale et/ou les organismes d'appel internationaux au motif de la non-application régulière de la loi constitue un autre indicateur du bien-fondé des décisions du Tribunal. Notre cible de rendement à l'égard de cet indicateur veut que

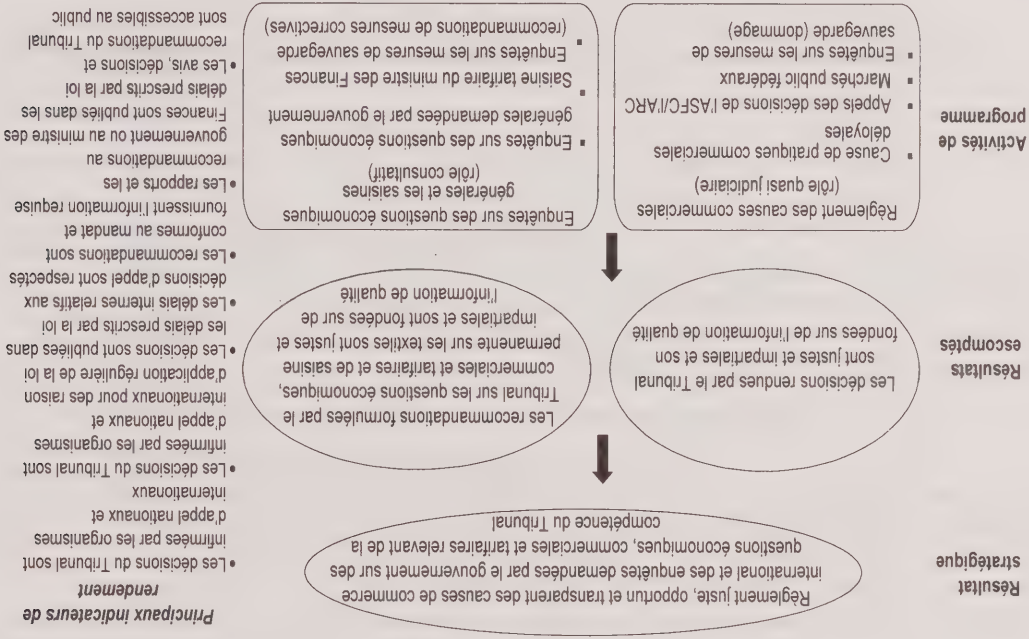


## SECTION II — ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME SELON LE RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Attentes globales de rendement

Le Tribunal vise un seul résultat stratégique : le règlement équitable, opportun et transparent de dossiers commerciaux internationaux et des enquêtes menées sur instructions du gouvernement sur les questions économiques, commerciales et tarifaires relevant de la compétence du Tribunal. Voici les résultats à obtenir à l'appui de ce résultat stratégique : les décisions et les recommandations du Tribunal sont justes, transparentes et impartiales (et le paraissent aux yeux des intervenants) et elles sont mises à la disposition des parties intéressées et du public dans les deux langues officielles, dans le respect des délais prescrits par la loi, avec les moyens les plus efficaces à sa disposition. Deux activités de programme du Tribunal contribuent à l'atteinte des résultats susmentionnés : le règlement de dossiers commerciaux (rôle quasi judiciaire) et les enquêtes sur les questions économiques de portée générale et les saisines (rôle consultatif). Le tableau ci-dessous illustre sommairement le lien entre les activités de programme, les résultats escomptés et le résultat stratégique, de même que les indicateurs de rendement

### Sommaire du cadre de mesure du rendement



Les objectifs de rendement que le Tribunal s'efforce d'atteindre et la façon dont ses plans et ses priorités décrits plus haut dans le sens de ces objectifs de rendement sont décrits ci-après, pour les deux activités de programme. Les objectifs de rendement varient quelque peu dans leur application selon la nature de l'activité de programme, c'est-à-dire le règlement de dossiers commerciaux ou les enquêtes sur des questions économiques de portée générale ou des saisines.

Le Tribunal a relevé un certain nombre de défis en ressources humaines à l'origine de la nécessité de se concentrer sur la planification et l'établissement de priorités en ressources humaines pour 2008-2009 :

- **Recrutement et fidélisation, apprentissage et planification de la relève**

Étant donné la complexité et le nombre imprévisible des causes du Tribunal, il faut un effectif faisant preuve de compétences particulières, de connaissances, d'adaptabilité et de souplesse. Le Tribunal doit être en mesure de recruter rapidement et de fidéliser des employés compétents et dévoués et de leur fournir un milieu de travail favorisant leur apprentissage et leur perfectionnement. Par conséquent, le Tribunal mettra l'accent sur une gestion des ressources humaines s'harmonisant avec les stratégies et les objectifs de fonctionnement.

Le Tribunal entend conclure des partenariats avec d'autres organismes en vue de l'échange de ressources au moyen de détachements possibles pour couvrir les périodes de pointe, et mettre en œuvre des programmes afin de garantir la transmission rapide du savoir aux nouveaux employés.

Les initiatives visant à assurer que les employés aient les compétences requises pour répondre aux exigences présentes et futures du Tribunal demeurent une priorité en 2008-2009. Des plans d'apprentissage individuels seront élaborés et intégrés à l'exercice de planification globale des ressources humaines et du fonctionnement. Les plans de ressources humaines énonceront les exigences d'apprentissage et de formation, les plans de dotation et les stratégies de relève, notamment la formation polyvalente du personnel dans les différents domaines du mandat du Tribunal.

- **Amélioration des outils et des services à l'intention des employés**

Exerçant une fonction interne essentielle, Ressources humaines fait aussi des efforts pour améliorer constamment son fonctionnement et combler les besoins de l'organisme. La tendance à la gestion électronique des services de ressources humaines reflète la nécessité croissante d'investir dans la technologie et les systèmes qui fourniront aux employés et aux gestionnaires l'accès à l'information en temps réel.

### Priorité III : Pratiques de gestion saines

Aussi en 2008-2009, le Tribunal examinera un certain nombre de procédures, notamment sa procédure de réexamen relatif à l'expiration à l'égard de l'ASFC, notamment le traitement des questionnaires envoyés aux producteurs nationaux, aux importateurs et aux producteurs étrangers. Cela comportera notamment la précision des objectifs et l'établissement des questions de procédure actuelles et des obstacles. Un plan d'amélioration procédurale à étapes sera élaboré.

L'une des priorités du Tribunal en 2008-2009 sera encore d'appuyer les priorités de *responsabilisation* du gouvernement, notamment les engagements pris aux termes de la nouvelle *Loi fédérale sur la responsabilité*. Le Tribunal continuera à appuyer la modernisation de la fonction publique, et il s'efforcera d'intégrer davantage les éléments principaux des cadres clés de gestion, notamment le Cadre de responsabilisation de gestion, le cadre de ressources humaines et le cadre d'amélioration du service.

#### • Harmonisation et amélioration organisationnelles

Le Tribunal s'adapte à l'évolution des tendances dans le type, le nombre et la complexité croissante des causes grâce à une meilleure harmonisation de son organisation et de ses ressources. L'adaptation à son nouveau modèle de fonctionnement nécessitera l'examen minutieux des besoins fonctionnels, de la charge de travail et de l'affectation des ressources de même que des capacités en ressources humaines.

S'appuyant sur les résultats d'une évaluation préliminaire de la capacité effectuée en 2007, le Tribunal étendra la portée de l'évaluation en 2008-2009 pour y ajouter des tâches comme les entrevues avec les intervenants, l'analyse comparative des pratiques et des niveaux de ressources humaines du Tribunal par rapport à ceux des organismes d'autres pays. Ce travail comportera également un examen approfondi du fonctionnement, l'évaluation des aptitudes et des compétences requises ainsi que des lacunes du personnel de même que l'évaluation des outils et des systèmes.

#### • Responsabilisation et rapports

Le Tribunal s'est engagé à promouvoir une culture interne qui garantit au gouvernement et au public des modes de gestion transparents et la responsabilité. Le Tribunal élaborera en 2008-2009 un certain nombre de politiques et de procédures, notamment sur la divulgation d'actes fautifs propres au Tribunal et, pour ce faire, le Tribunal fournira l'information organisationnelle et la formation nécessaire à ses employés.

Le Tribunal s'est aussi engagé à améliorer le suivi et la communication du rendement. Il examinera ses mécanismes de suivi et de rapport de la charge de travail afin d'élaborer un cadre de mesure du rendement plus détaillé.

#### • Gestion de l'information

Le Tribunal examinera également l'ensemble de sa méthode et de ses politiques de conservation et d'élimination des documents liés aux dossiers (y compris les calendriers de conservation). Il élaborera une interface avec Bibliothèque et Archives Canada (BAC) et entreprendra les préparatifs préalables au transfert de documents à BAC.



**Priorité I : Traiter les causes dans les délais prescrits par la loi et les normes de qualité requises**

La priorité fondamentale du Tribunal demeure celle d'entendre les causes et de rendre rapidement des décisions judiciaires fondées sur les questions qui relèvent de sa compétence dans les délais prescrits par la loi. Ce faisant, il s'efforcera de préserver la qualité de ses conclusions, de ses décisions et de ses recommandations.

Dans les circonstances où les causes revêtent de plus en plus souvent un caractère litigieux, le Tribunal fait face au défi croissant de devoir respecter les délais prescrits par la loi et de faire en sorte que la qualité de ses conclusions, de ses décisions et de ses recommandations n'en souffre pas, particulièrement pendant les périodes de pointe. Le Tribunal œuvre actuellement à la mise en place d'un modèle organisationnel et de ressources plus souple pour répondre efficacement au nouveau contexte.

**• Modèle de fonctionnement et de ressources plus souple**

À l'appui de cette priorité, nous entreprenons des initiatives en vue d'améliorer la prestation des services, de garantir des pratiques de gestion saines et d'investir dans nos gens.

**Priorité II : Améliorer la prestation des services**

L'amélioration constante de la prestation des services demeure une priorité pour le Tribunal en 2008-2009. Vu la demande accrue de services rapides et efficaces protégeant la confidentialité des renseignements personnels, nous mettrons l'accent sur l'amélioration du fonctionnement et la continuité des services TI ainsi que sur la fiabilité et la sécurité de l'information — à l'interne et à l'intention des parties et de leurs représentants.

**• Amélioration de la technologie de l'information et des systèmes**

Le Tribunal dépend beaucoup de la technologie, de sorte qu'il continuera à mettre l'accent sur le renforcement de son architecture TI pour garantir une performance optimale et la stabilité pour les utilisateurs internes et externes. En fonction des résultats de l'examen, le Tribunal évaluera les incidences sur la gouvernance en TI, les changements à l'infrastructure TI et les applications. Il élaborera une stratégie à long terme et un plan de travail afin de mettre en œuvre les recommandations acceptées.

En outre, on s'attend de plus en plus des tribunaux administratifs qu'ils permettent l'échange électronique des renseignements et le dépôt électronique à l'intention des parties, des autres ministères et organismes, des représentants et des autres tribunaux, comme la Cour fédérale du Canada. Le Tribunal continuera de mettre l'accent sur l'amélioration de l'accès électronique des parties externes en relevant les possibilités de dépôt électronique et de partage électronique de certains renseignements sur les causes tout en protégeant les renseignements confidentiels.

**• Amélioration du traitement des causes**

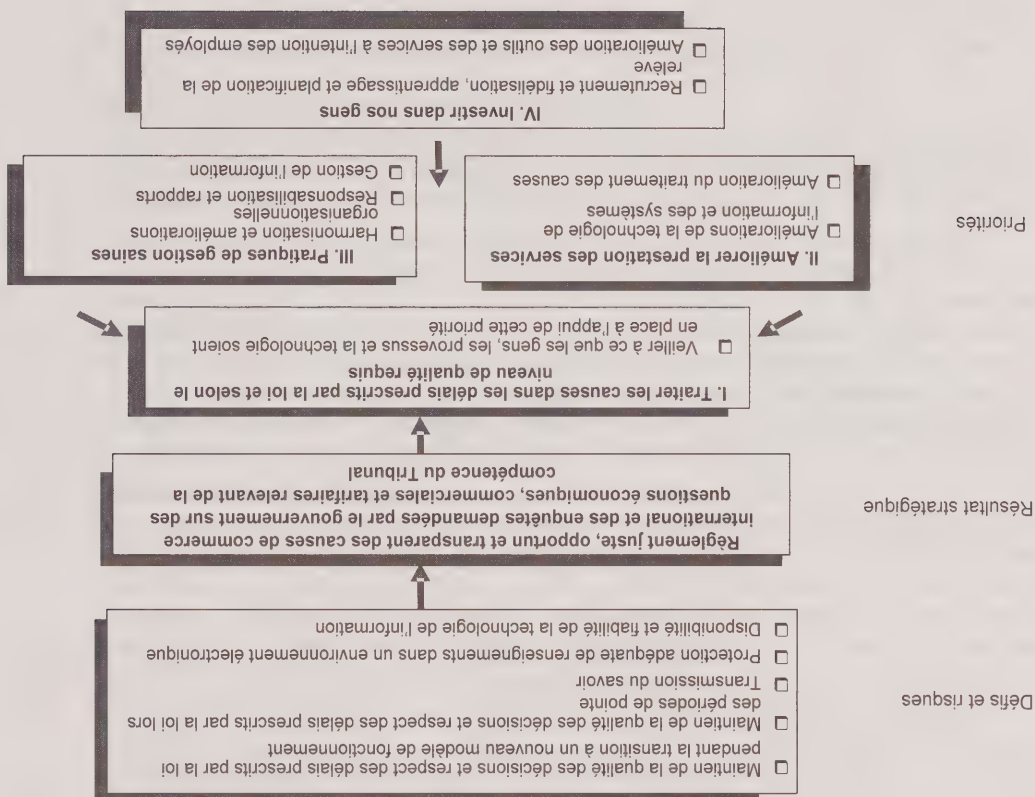
En vue d'optimiser les ressources et l'efficacité opérationnelle, le Tribunal continuera d'examiner et de rationaliser sa procédure d'appel afin de traiter ses dossiers de façon plus expéditive. Cela comportera notamment l'élaboration d'échéanciers de gestion des causes de même que d'autres outils d'information et de rapports internes normalisés.

5. **Disponibilité et fiabilité de l'information** : Il est essentiel que le Tribunal ait accès à une TI fiable afin de maintenir la qualité de ses conclusions, de ses décisions et de ses recommandations tout en respectant les délais prescrits. L'intégrité de l'environnement du réseau doit être évaluée régulièrement pour veiller à ce qu'elle demeure conforme aux politiques et aux normes du gouvernement. Il faut aussi améliorer le service pour veiller à ce que la technologie avance de pair avec les exigences opérationnelles et les demandes externes visant un plus grand accès électronique.

## Priorités du Tribunal

Comme lors des années antérieures, la principale priorité du Tribunal consiste à traiter les causes dans les délais prescrits par la loi et selon le niveau de qualité requis, contribuant ainsi à l'équité et à la sécurité du marché au Canada. En 2008-2009, les priorités connexes reflètent un grand nombre des priorités fondamentales du gouvernement. Les initiatives spécifiques comprennent notamment les priorités de gestion et de programme figurant dans trois catégories : amélioration de la prestation des services, pratiques de gestion saines, et investir dans nos gens.

Le tableau ci-après résume ces priorités, décrites plus en détail dans les pages qui suivent.





## Défis et risques

En réponse à l'évolution des tendances dans le nombre de ses causes, le Tribunal est en train de passer à un nouveau modèle de fonctionnement. Le Tribunal prévoit 1) mieux harmoniser ses ressources avec le nombre de ses causes, 2) mettre en œuvre des modifications à sa structure organisationnelle et à la gestion des causes en vue d'améliorer l'efficacité du fonctionnement, et 3) constituer un fonds d'urgence pour faire face aux risques que posent les périodes de pointe.

En 2008-2009, le Tribunal veillera à mettre en place des stratégies efficaces pour la transition à ce nouveau modèle de fonctionnement en améliorant le traitement des causes, en combinant les lacunes d'aptitudes et de compétences, et en établissant une formation polyvalente et une planification de la relève de manière à développer un effectif mieux adapté et plus productif. En ce qui concerne nos stratégies en matière de TI, nous devons veiller à préserver le bon équilibre d'effort et d'investissement entre les ressources existantes et supplémentaires requises pour remplir efficacement notre mandat et améliorer le service. Il doit notamment composer avec les risques et défis suivants :

1. **Maintien de la qualité des décisions et respect des délais prescrits par la loi pendant la transition à un nouveau modèle de fonctionnement :** L'adaptation à une charge de travail réduite et au changement du type de causes dont le Tribunal est saisi, de même qu'à la réduction des ressources humaines, exigera de la souplesse, de l'innovation et une attention particulière à la planification et à l'établissement de priorités en matière de ressources humaines et de fonctionnement. Le Tribunal doit veiller à ce que la bonne combinaison de gens, de processus et de technologies soit en place pour appuyer un processus décisionnel sain tout en respectant les délais prescrits par la loi.

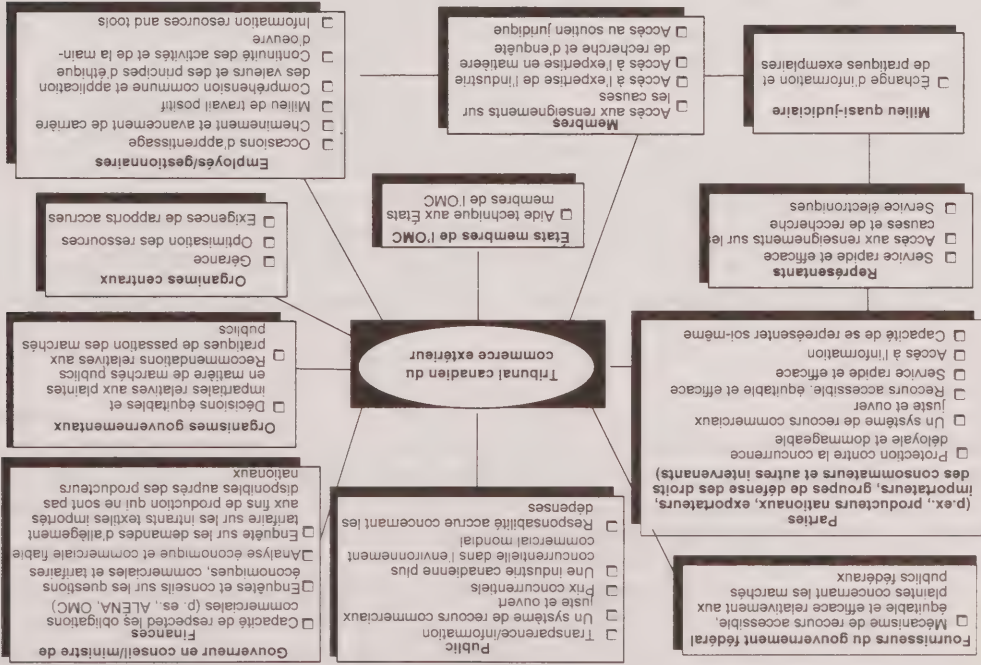
2. **Maintien de la qualité des décisions et respect des délais prescrits par la loi lors des périodes de pointe :** Les demandes imprévisibles qu'entraînent les causes et le regroupement de causes pourraient continuer de poser un problème. Le Tribunal est en train de passer à un nouveau modèle de fonctionnement. Il est cependant trop tôt pour déterminer si les périodes de pointe seront relativement plus ou moins gérables au cours des prochaines années.

3. **Transmission du savoir :** Le départ prévu de plusieurs employés chevronnés essentiels, y compris les membres et le président, soulève des défis de gestion de ressources humaines dans l'année qui vient. Le travail du Tribunal fait appel à des compétences et à des connaissances particulières, dont l'acquisition exige plusieurs années. Pour maintenir la continuité des connaissances du Tribunal, il faudra se préoccuper continuellement de la formation, du recrutement et de la planification de la relève. Les stagiaires et les employés de premier échelon ont besoin d'avoir accès en temps opportun à des programmes d'orientation et de formation pour accélérer le processus de transmission du savoir.

4. **Protection adéquate des renseignements dans un environnement électronique :** Le Tribunal exerce une extrême prudence dans l'utilisation et la diffusion des renseignements confidentiels, étant donné le dommage financier grave et important qui pourrait être causé par la divulgation inappropriée de tels renseignements.

Le fait que les parties demandent de plus en plus d'échanger leurs renseignements par voie électronique et que les employés désirent de plus en plus faire du télétravail exige que des mesures soient prises afin de garantir que le réseau soit sécuritaire pour l'accès à distance. Le Tribunal continuera de prendre les mesures nécessaires pour garantir la sécurité des systèmes électroniques avant leur élaboration et leur mise en place.

## Les intervenants et leurs attentes à l'égard du Tribunal



## Consultation des intervenants

En 1995, à la demande du Comité chargé de la taxe de consommation de l'Association du Barreau canadien (ABC), le Tribunal a formé le Comité de la magistrature et du barreau (le Comité). Celui-ci sert de groupe de discussion sur les questions de procédure d'intérêt commun. Il se compose d'avocats désignés par l'ABC ainsi que d'avocats du ministère de la Justice et d'experts-conseils en commerce invités par le Tribunal. Lors des réunions du Comité, les participants ont l'occasion de présenter leurs points de vue et leurs préoccupations au sujet du fonctionnement et des procédures du Tribunal, ou des modifications qu'il est proposé d'y apporter. Le Comité tient habituellement une réunion au cours de l'exercice.

Le Tribunal cherche également à obtenir les points de vue des intervenants sur les nouvelles procédures avant de les introduire sous forme de lignes directrices ou de notes de procédure. Habituellement, il publie l'ébauche de la ligne directrice et demande aux parties intéressées de lui présenter leurs observations et discute de la question avec les membres du Comité. Ces mécanismes de consultation permettent au Tribunal de demeurer accessible aux divers groupes de parties aux litiges et de bénéficier de leur point de vue sur les procédures et le fonctionnement. Par exemple, il s'agissait du processus suivi dans le cadre de l'élaboration de la note de procédure du Tribunal sur la signification du terme « jour férié » en vue de l'établissement de dates limites pour les enquêtes sur les marchés publics.

À la lumière de l'ensemble des facteurs qui précèdent, le Tribunal estime que la charge de travail globale diminuera au cours des prochaines années. Par conséquent, le Tribunal n'aura plus besoin de fonds supplémentaires pour les périodes de pointe. Il constitue actuellement un fonds d'urgence au moyen de réaffectations internes pour faire face aux périodes de pointe ainsi qu'aux saisines et aux enquêtes sur les mesures de sauvegarde éventuelles.

Comme au cours des dernières années, des initiatives pangouvernementales axées sur la responsabilisation et la transparence devraient influencer sur nos frais indirects en 2008-2009. Comme d'autres organismes de petite taille, le Tribunal a fait d'importants efforts pour participer et répondre entièrement à un grand nombre d'examen horizontaux, de vérifications, de rapports et d'initiatives stratégiques.

### Attentes des intervenants

Le Tribunal doit s'efforcer de satisfaire les attentes de toute une gamme d'intervenants.

- **Les parties** : Les parties au litige comprennent les producteurs nationaux, les exportateurs, les importateurs, les fournisseurs éventuels et les groupes de consommateurs. Elles réclament habituellement un service dans la langue officielle de leur choix, elles souhaitent que leur cause soit traitée en temps opportun et elles veulent avoir de l'information sur les causes et l'accès aux dossiers du Tribunal. Elles tiennent aussi à la protection de leurs renseignements confidentiels et personnels.
- **Les conseillers juridiques** : Les avocats et les experts-consults en commerce qui représentent les parties veulent un service adapté à leurs besoins, et l'accès aux dossiers des causes, aux décisions et aux rapports du personnel. Ils s'attendent de plus en plus à ce que l'information que le Tribunal leur donne leur soit remise en format électronique et sur support papier.
- **Le gouverneur en conseil et le ministre des Finances** : Au moyen de saisines du ministre des Finances, le gouvernement se tourne à l'occasion vers le Tribunal pour obtenir des analyses fiables et des conseils judiciaires sur des questions économiques et commerciales, généralement dans des délais serrés; il compte aussi sur le Tribunal pour que les obligations commerciales du Canada soient respectées. Le ministère des Finances se fie aussi au Tribunal pour obtenir davantage d'aide technique lors de négociations qui font intervenir des questions de dumping, de subventionnement et de mesures de sauvegarde. Il faut toutefois souligner que lorsqu'il exerce un tel rôle, le Tribunal ne relève pas du ministre des Finances et doit préserver son indépendance à l'égard du ministère des Finances.

- **Le public** : De façon générale, les entreprises canadiennes et les partenaires commerciaux du Canada dans le monde entier s'attendent à un système de recours commerciaux juste et ouvert, et les Canadiens, à une industrie nationale plus concurrentielle dans une conjoncture commerciale mondialisée, de même qu'à des prix concurrentiels.
- **Les fournisseurs du gouvernement fédéral et les institutions fédérales** : Les fournisseurs s'attendent à ce que les décisions rendues dans les cas de plaintes liées aux marchés publics soient justes et impartiales et à ce que des recommandations visant à améliorer les pratiques à cet égard soient formulées.

- **Les États membres de l'OMC aux fins d'aide technique** — À l'occasion, les autorités d'enquête d'un État membre de l'OMC et d'autres pays demandent au Tribunal de lui fournir une aide technique en vue de l'établissement ou de l'administration de leurs systèmes de causes de dumping, de subventionnement et de mesures de sauvegarde.



## Plans et priorités

### Contexte opérationnel

Au cours des dernières années, un certain nombre de facteurs externes ont eu une incidence sur le nombre et le type de causes dont a été saisi le Tribunal. Ces facteurs ont trait à la santé des économies mondiale et canadienne, au contexte commercial et aux mesures gouvernementales.

La santé des économies canadienne et mondiale, au cours des dernières années, a fait en sorte qu'il est plus difficile pour les entreprises au Canada de démontrer l'existence d'un dommage causé par des importations sous-évaluées et/ou subventionnées. Cela a réduit le nombre de nouvelles conclusions de dommage et le nombre de conclusions existantes qui ont été protégées sur réexamen. Cela signifie que pour les cinq prochaines années, le nombre de causes de réexamen liées aux importations sous-évaluées ou subventionnées s'établira à la moitié de ses niveaux historiques. Toutefois, à la lumière du rééchassement possible des économies canadienne et mondiale dans le futur, le Tribunal ne prévoit aucun changement dans le nombre de nouvelles causes comparativement au point de référence historique<sup>2</sup>. Dans l'ensemble, cela se traduira par la diminution de la charge de travail dans les causes liées aux importations sous-évaluées ou subventionnées.

Concernant les appels à l'égard de décisions rendues par l'ASFC, il n'y a eu aucune diminution générale des tarifs au cours des dernières années en raison des accords commerciaux, et il est peu probable qu'il y en ait dans un proche avenir. Une grande partie des importations sont en franchise de droit, et les taux sont généralement faibles pour les articles assujettis à des droits. Rien dans le contexte commercial n'indique donc que le nombre annuel de causes d'appel devant le Tribunal changera considérablement par rapport au nombre stable constaté au cours des dernières années. Toutefois, le nombre de décisions rendues diminuera vraisemblablement étant donné l'élimination réussie, au cours des dernières années, de l'arrêté de causes.

Certaines mesures gouvernementales ont eu pour effet d'augmenter la charge de travail du Tribunal. L'accent que met le gouvernement sur la responsabilisation en général et sur les marchés publics en particulier a sensibilisé davantage les soumissionnaires éventuels à leurs droits et à la possibilité d'obtenir réparation auprès du Tribunal. En raison de cette emphase sur la responsabilisation, le point de référence futur pour les causes de marché public sera probablement plus élevé, tout comme pour les plaintes acceptées pour enquête. Des ressources supplémentaires ont été affectées à cette activité.

D'autres mesures gouvernementales ont réduit la charge de travail du Tribunal. Par exemple, en juin 2005<sup>3</sup> et en avril 2006<sup>4</sup>, sur demande du ministre des Finances, le Tribunal a recommandé des modifications aux tarifs sur les textiles de manière à ce qu'ils ne couvrent que les textiles produits au Canada. La mise en œuvre, par le ministre des Finances, des recommandations du Tribunal couvrant environ 350 numéros tarifaires visés par les deux saisines sur les textiles a réduit le point de référence prévu en matière de saisine permanente sur les textiles.

2. Le point de référence historique des nouvelles causes de droits antidumping et compensateurs reflète l'expérience acquise depuis 1989.
3. Rapport sur la production au Canada de certains fils et fibres et de certains tissus pour vêtements (juin 2005), MN-2004-002 (TCCE).
4. Une enquête sur la disponibilité de certains tissus pour vêtements fabriqués au Canada (avril 2006), MN-2005-001 (TCCE).

Sommaire des priorités

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	10 152	2009-2010	10 152	2010-2011	10 152
-----------	--------	-----------	--------	-----------	--------

Ressources humaines (ETP)

2008-2009	77	2009-2010	77	2010-2011	77
-----------	----	-----------	----	-----------	----

Priorités

Nom	Type
1. Traiter les causes en respectant les délais prescrits par la loi et les normes de qualité	Continue
2. Améliorer la livraison du service	Continue
3. Pratiques de gestion saines	Continue
4. Investir dans nos gens	Continue

Activités de programme selon le résultat stratégique

(en milliers de dollars)

Résultats escomptés	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Priorité associée
---------------------	-----------	-----------	-----------	-------------------

**Résultat stratégique :** Règlement équitable, opportun et efficace de dossiers commerciaux internationaux et enquêtes menées sur instructions du gouvernement sur des questions économiques, commerciales et tarifaires relevant de la compétence du Tribunal.

Règlement de dossiers commerciaux (rôle quasi judiciaire)	Enquêtes et saisines sur des questions économiques de portée générale (rôle consultatif)
Les décisions rendues par le Tribunal sont justes et équitables et sont fondées sur de l'information de qualité.	Les recommandations sur les questions économiques, commerciales et les tarifs et les recommandations en matière de saisines permanentes sur les textiles du Tribunal sont équitables, impartiales et fondées sur de l'information de qualité.
9 969	183
9 969	183
9 969	183
Toutes les priorités	Toutes les priorités



Pratiques commerciales déloyales, les appels à l'égard de décisions rendues par l'ASFC, la contestation des marchés publics fédéraux et les enquêtes sur les mesures de sauvegarde, ont été intégrées au niveau d'activité de programme du règlement de dossiers commerciaux.

Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal des dépenses

(en milliers de dollars)			
Postes votés ou législatifs	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal 2008-2009 des dépenses	Budget principal 2007-2008 des dépenses
20	Dépenses de programme	8 984	9 306
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 168	1 376
Total pour le Tribunal		10 152	10 682

Note : La majeure partie de l'écart du Budget principal des dépenses s'explique par le financement ponctuel de 620 000 \$ d'un système audio pour les salles d'audience en 2007-2008.

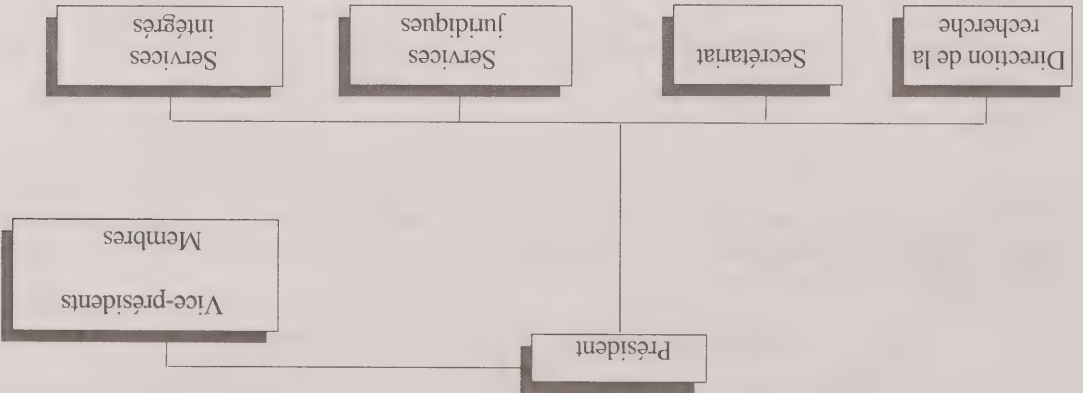
Dépenses et équivalents temps plein (ETP) prévus

(en milliers de dollars)

Dépenses 2007-2008 prévues	Dépenses 2008-2009 prévues	Dépenses 2009-2010 prévues	Dépenses 2010-2011 prévues
Règlement de dossiers commerciaux (rôle quasi judiciaire)	10 058	9 969	9 969
Enquêtes et saisines sur des questions économiques de portée générale (rôle consultatif)	624	183	183
Total du Budget principal des dépenses	10 682	10 152	10 152
Rajustements :			
Budget supplémentaire :			
Report du budget de fonctionnement	430	.....	.....
Épargnes en approvisionnement	.....	.....	.....
Autres :			
Crédit 15 du CT	121	.....	.....
Régimes d'avantages sociaux des employés	24	.....	.....
Total des rajustements	.....	.....	.....
Total des dépenses prévues	11 257	10 152	10 152
Total des dépenses prévues	11 257	10 152	10 152
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	2 415	2 505	2 505
Coût net du programme	13 672	12 657	12 657
Équivalents temps plein	76	77	77

Note : L'écart d'ETP provient de la réaffectation interne antérieure des salaires aux activités de fonctionnement et d'entretien.

## Organigramme



En vertu de la *Loi sur le TCCE*, le Tribunal se compose au maximum de neuf membres à temps plein, dont un président et deux vice-présidents, nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'au plus cinq ans. À l'heure actuelle, le Tribunal dispose de financement pour sept membres. Le président est le premier dirigeant et est responsable de l'affectation des causes aux membres et de la gestion de la charge de travail et des ressources du Tribunal. Le Tribunal compte sur un effectif permanent de 77 personnes, y compris les membres, les principaux dirigeants étant :

- le **secrétaire**, chargé de s'occuper des relations avec le public et les parties, d'assumer les fonctions de greffier du Tribunal, de veiller à la rédaction et à la traduction des décisions, des rapports et des autres documents du Tribunal et de veiller aux relations avec les autres ministères et les gouvernements étrangers;

- le **directeur général, Recherche**, chargé de la recherche dans le cadre des enquêtes, y compris la recherche des faits liés aux questions commerciales, économiques et tarifaires, ainsi que de la prestation de services de recherche aux membres et au personnel du Tribunal;
- l'**avocat général**, chargé de la prestation de services juridiques aux membres et au personnel du Tribunal;

- le **directeur, Services intégrés**, chargé des services intégrés, comme la gestion des ressources humaines, la gestion des finances, la technologie de l'information (TI), la gestion du matériel, les locaux et les services administratifs. Le directeur est aussi responsable de la direction des politiques, systèmes et processus de planification et de responsabilisation ainsi que des rapports aux organismes centraux et au Parlement, et il représente le Tribunal lors des discussions et des négociations avec les cadres supérieurs des organismes centraux.

On peut se procurer des renseignements supplémentaires sur le Tribunal en consultant son site Web à l'adresse [www.tcce-citt.gc.ca](http://www.tcce-citt.gc.ca).

## État de l'architecture des activités de programme

En 2007-2008, le Tribunal a modifié son résultat stratégique principal de manière à ce qu'il reflète davantage son mandat. Les deux activités de programme mentionnées dans le RPP 2007-2008, à savoir le règlement de dossiers commerciaux ainsi que les enquêtes économiques générales et les saisines, sont les mêmes pour 2008-2009. Toutefois, les quatre sous-activités, notamment les causes de

## Raison d'être

Le Tribunal contribue à un marché équitable et sécurisé au Canada. Le Tribunal tranche les différends en appliquant des règles qui sont conçues de façon à garantir que les importations fassent une concurrence loyale sur le marché intérieur, que les marchés publics soient justes et que les tarifs et les taxes d'accise frontalières soient appliqués équitablement. À la demande du gouvernement, il fournit des conseils sur des questions commerciales, économiques et tarifaires. En tant que tribunal administratif, le Tribunal est d'avantage rationalisé que les tribunaux ordinaires, étant plus facile d'accès pour les entreprises tout en rendant des décisions impartiales et transparentes dans des délais serrés afin de procurer de la certitude au marché.

Le Tribunal procure les avantages suivants aux Canadiens :

- l'accès à des procédures d'enquête justes et efficaces sur les plaintes de dommage découlant d'importations déloyales, sur les plaintes concernant des marchés publics fédéraux spécifiques et sur les plaintes en matière de douane et d'accise;
- des analyses économiques et commerciales fiables et des conseils au gouvernement;
- il contribue à un système de recours commerciaux juste et sécurisé pour les Canadiens et les entreprises canadiennes.

## Renseignements sur l'organisation

Le Tribunal est un organisme décisionnel quasi judiciaire et indépendant, qui mène des enquêtes et relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances. La compétence du Tribunal découle de la *Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur* (*Loi sur le TCCE*), de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* (*LMSI*), de la *Loi sur les douanes* et de la *Loi sur la taxe d'accise*.

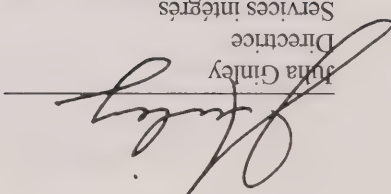
En vertu de la *LMSI*, le Tribunal mène des enquêtes afin de déterminer si des importations sous-évaluées ou subventionnées ont causé un dommage aux fabricants canadiens. La *Loi sur les douanes*, la *Loi sur la taxe d'accise* et la *LMSI* habilite le Tribunal à entendre les appels interjetés contre les décisions rendues par l'ARC et l'ASFC sur différentes questions concernant les douanes et la taxe d'accise. À la suite de la mise en œuvre de l'*Accord de libre-échange nord-américain* (*ALENA*), son mandat s'est élargi : on y a ajouté l'examen de questions concernant des contestations de marchés publics fédéraux. Le Tribunal est également considéré comme l'organisme chargé d'examiner ces contestations en vertu de l'*Accord sur le commerce intérieur* (*ACI*) et de l'*Accord sur les marchés publics* (*AMP*) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). En vertu de la *Loi sur le TCCE*, le Tribunal enquête et donne son avis sur les questions économiques, commerciales et tarifaires dont le gouvernement en conseil ou le ministre des Finances le saisit. Si une partie intéressée dépose une plainte, ou selon les directives du gouvernement, le Tribunal est habilité, en vertu de la *Loi sur le TCCE*, à mener des enquêtes de mesures de sauvegarde sur l'augmentation rapide des importations de produits étrangers (notamment en faisant appel à des procédures spéciales pour les importations provenant plus précisément de la République populaire de Chine [Chine]) et à formuler des recommandations au gouvernement sur la façon de traiter ces importations.

**Déclaration de la direction**

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008 du Tribunal canadien du commerce extérieur.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement* :

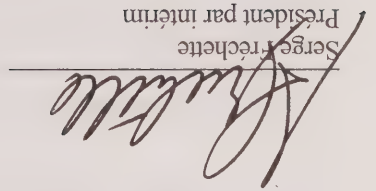
- Il est conforme aux exigences précises d'établissement de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Canada.
- Il repose sur les résultats stratégiques et les activités de programme du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

  
Julia Ginley  
Directrice  
Services intégrés



La principale priorité du Tribunal pour 2008-2009 demeure le règlement équitable, opportun et efficace de dossiers. En 2008-2009, le thème des priorités connexes demeure « l'amélioration continue » — et les initiatives entreprises par le Tribunal tombent dans trois grandes catégories : l'amélioration de la prestation des services, les saines pratiques de gestion et l'investissement dans les ressources humaines. Au moyen de ces initiatives, le Tribunal entend promouvoir les priorités du gouvernement en vue d'améliorer le service aux Canadiens ainsi que la responsabilisation et la transparence de ses activités.

Pour 2008-2009, le Tribunal continuera d'investir dans l'amélioration de la planification afin de veiller à l'optimisation des ressources et à la gestion efficace du rendement. Par ailleurs, il continuera d'améliorer ses renseignements financiers et sur le rendement afin de relever ses reports au Parlement et aux Canadiens. Enfin, il continuera de mettre en œuvre la nouvelle politique gouvernementale sur l'apprentissage, la formation et le perfectionnement, qui vise à ce que les gestionnaires de tous les niveaux aient la formation nécessaire pour s'acquitter efficacement de leurs responsabilités.



Serge Fréchette  
Président par intérim



## SECTION I — APERÇU

## Message du président

Il me fait plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) du Tribunal canadien du commerce extérieur (le Tribunal) pour 2008-2009.

Le Tribunal a pour mandat de veiller au règlement équitable, opportun et efficace de dossiers commerciaux internationaux, des examens des marchés publics et des enquêtes menées sur instructions du gouvernement dans divers domaines relevant de la compétence du Tribunal. Il mène des enquêtes sur des plaintes relatives à des pratiques commerciales déloyales (c.-à-d. dumping et subventionnement), sur des demandes de protection contre les importations (mesures de sauvegarde) et sur des plaintes concernant les marchés publics fédéraux. Il entend les appels à l'égard des décisions rendues par l'Agence du revenu du Canada (ARC) et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) en vertu de la *Loi sur la taxe d'accise* et de la *Loi sur les douanes*, respectivement. Dans son rôle consultatif, il entreprend des enquêtes sur des questions économiques et tarifaires de portée générale pour le ministre des Finances et le gouvernement en conseil. Ce faisant, il contribue à assurer la compétitivité du Canada.

En 2008-2009, comme l'année dernière, le Tribunal prévoit consacrer davantage de ressources à l'examen des plaintes concernant les marchés publics. L'engagement du gouvernement à l'égard de l'ouverture, de la transparence et de l'équité en matière de pratiques de passation des marchés publics a sensibilisé les soumissionnaires à leurs droits et à la possibilité d'obtenir réparation auprès du Tribunal. En comparaison, le Tribunal prévoit consacrer moins de ressources aux causes de recours commerciaux. La force des économies canadienne et mondiale au cours des cinq dernières années a fait en sorte qu'il est difficile pour les entreprises au Canada de démontrer l'existence d'un dommage causé par des importations déloyales, de sorte que moins de conclusions et d'ordonnances ont été rendues. Ainsi, pour les cinq prochaines années, le nombre de causes de réexamen se situera à la moitié de ses niveaux historiques. Toutefois, avec le ralentissement prévu des économies canadienne et mondiale, le Tribunal s'attend à une augmentation des nouvelles causes de pratiques commerciales déloyales comparativement à 2007-2008.

Dans l'ensemble, à la lumière de toutes les activités, le Tribunal prévoit un effectif réduit pour 2008-2009, étant donné que les causes de pratiques commerciales déloyales sont celles qui exigent le plus de ressources par cause. Par conséquent, le Tribunal sera en mesure de réaffecter des fonds à l'intérieur et d'établir un fonds d'urgence pour faire face aux périodes de pointe et n'a plus besoin de constituer une source indépendante et permanente de fonds.

En 2007, le Tribunal a effectué un examen approfondi du financement, de la pertinence et du rendement de son programme et de toutes ses dépenses afin d'assurer les résultats et l'optimisation de son programme qui est une priorité pour les Canadiens. Les résultats de l'Examen stratégique ont été présentés au Conseil du Trésor l'automne dernier, afin d'être examiné ultérieurement par le Cabinet. Ils seront reflétés dans les prochains rapports au Parlement.

1. Les conclusions doivent être réexaminées à chaque période de cinq ans pour qu'il soit déterminé si elles devraient continuer de s'appliquer pour une autre période de cinq ans ou si on devrait les laisser expirer.



## TABLE DES MATIÈRES

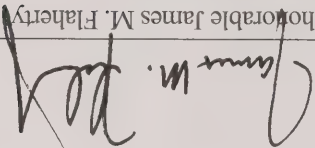
SECTION I — APERÇU	1
Message du président	1
Déclaration de la direction	3
Raison d'être	4
Renseignements sur l'organisation	4
Organigramme	5
État de l'architecture des activités de programme	5
Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal des dépenses	6
Dépenses et équivalents temps plein (ETP) prévus	6
Sommaire des priorités	7
Plans et priorités	8
Contexte opérationnel	8
Attentes des intervenants	9
Les intervenants et leurs attentes à l'égard du Tribunal	10
Consultation des intervenants	10
Défis et risques	11
Priorités du Tribunal	12
Priorité I : Traiter les causes dans les délais prescrits par la loi et les normes de qualité requises	13
Priorité II : Améliorer la prestation des services	13
Priorité III : Pratiques de gestion saines	14
Priorité IV : Investir dans nos gens	15
SECTION II — ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME SELON LE RÉSULTAT STRATÉGIQUE	16
Attentes globales de rendement	16
Sommaire du cadre de mesure du rendement	16
Activité n° 1 — Règlement de dossiers commerciaux (rôle quasi judiciaire)	17
Résultats escomptés : Les décisions du Tribunal sont justes et impartiales et sont fondées sur de l'information de qualité	17
Activité n° 2 — Enquêtes sur les questions économiques de portée générale et les saisines (rôle consultatif)	18
Résultats escomptés : Les recommandations sont justes et impartiales et sont fondées sur de l'information de qualité	18
Pratiques de gestion des risques	19
SECTION III — RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	20
Tableau 1 : Lien avec les résultats du gouvernement du Canada	20
Tableau 2 : Services reçus à titre gracieux	20
Vérifications internes	20
SECTION IV — AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT	21
Personne-ressource pouvant fournir des renseignements et de l'information sur le site Web	21
Lois régissant les activités du Tribunal canadien du commerce extérieur	21
Publications du Tribunal	21



**Tribunal canadien du commerce  
extérieur**

**2008-2009**

**Rapport sur les plans et les priorités**

  
L'honorable James M. Flaherty  
Ministre des Finances



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-2/2009-III-18  
ISBN : 978-0-660-63576-7



## Tribunal canadien du commerce extérieur

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





# Canadian Nuclear Safety Commission

2008–09  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON KIA 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

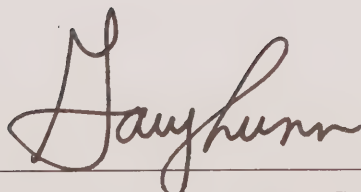
Catalogue No.: BT31-2/2009-III-15  
ISBN: 978-0-660-63616-0

---

# Canadian Nuclear Safety Commission

## **2008-2009 Estimates**

### Part III – Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, reading "Gary Lunn". The signature is stylized with a large, looped "G" and a cursive "Lunn".

---

The Honourable Gary Lunn, P.C., M.P.  
Minister – Natural Resources Canada

---





# TABLE OF CONTENTS

<b>Section I: Overview .....</b>	<b>5</b>
<i>Message from the President.....</i>	<i>7</i>
<i>Management Representation Statement.....</i>	<i>9</i>
<i>Raison d'être and Summary Information.....</i>	<i>10</i>
CNSC Mandate .....	10
Mission.....	10
Regulatory Framework.....	10
Governance .....	11
Funding of CNSC Operations .....	11
Operating Environment.....	12
Program Activities, Expected Results, Planned Spending, and Priorities by Strategic Outcome .....	19
CNSC Plans and Priorities .....	20
<i>Organizational Information.....</i>	<i>24</i>
CNSC Organization Chart.....	24
Voted and Statutory Items Displayed in the Main Estimates .....	26
Planned Spending and Full-Time Equivalents .....	27
<b>Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....</b>	<b>29</b>
<i>Analysis of Program Activities.....</i>	<i>31</i>
<b>Section III: Supplementary Information .....</b>	<b>39</b>
<i>Financial Information.....</i>	<i>41</i>
Table 1: Departmental Link to the Government of Canada Outcomes .....	41
Table 2: Financial Resources by Program Activity.....	42
Additional Tables.....	43
<b>Section IV: Other Items of Interest.....</b>	<b>45</b>
<i>CNSC Logic Model .....</i>	<i>47</i>
<i>CNSC Locations.....</i>	<i>48</i>
<i>Information Sources.....</i>	<i>49</i>



## SECTION I: OVERVIEW





## *Message from the President*

I am pleased to submit to Parliament the Canadian Nuclear Safety Commission's (CNSC) *2008–2009 Report on Plans and Priorities*, my first as President of the CNSC.

The Canadian nuclear industry stands on the verge of unprecedented growth, bringing some equally unprecedented challenges and opportunities to Canada's nuclear regulator. Virtually every sector of the nuclear industry that the CNSC regulates is undergoing expansion. There are applications for new nuclear power plants in Ontario and Alberta, with others being considered for elsewhere in Canada and around the world. High prices for uranium are driving industry initiatives to expand uranium mining and processing in northern Saskatchewan and elsewhere in Canada. There will also be new nuclear waste management projects and activities accompanying the growth in the industry. Significant growth is also occurring in nuclear medicine, including expansions in cancer treatment facilities. And in this context, nuclear safety, security and international safeguards remain important priorities in the regulation of Canada's nuclear industry.

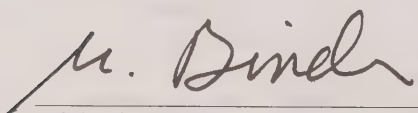
Within this operating environment, the CNSC will remain a leader in nuclear regulation through the delivery of the following: *a clear and pragmatic regulatory framework; an efficient licensing and certification regime; continued effective monitoring of compliance of the Canadian nuclear industry; launching of new cooperative undertakings with other governments domestically and internationally; and more proactive stakeholder relations and engagement.* This report outlines how the CNSC will, through these regulatory activities, address the challenges and opportunities to make significant contributions to the well-being of Canadians.

Leadership in nuclear regulation requires continuous improvement. The CNSC and its regulatory activities received much attention in late 2007 following the shutdown of Atomic Energy of Canada Limited's (AECL's) National Universal Research (NRU) Reactor in November 2007. The CNSC will abide by the Government's Directive issued on December 10, 2007, to take into account the health of Canadians in its future regulatory activities and in implementing the lessons learned for improvements in the CNSC's performance stemming from these events. The report also outlines other important management priorities, such as the implementation of a sustainable funding regime, and improvement initiatives relating to enhanced planning and licensing and compliance.

As the CNSC continues its improvement initiatives and responds to the *Cabinet Directive on Streamlining Regulation* that came into effect last year, it will also strive for increased efficiencies in its regulatory processes. To this end, the CNSC remains committed to a single-window for nuclear regulation and will participate in government-wide improvement initiatives, specifically, the Major Projects Management Office established to improve Canada's regulatory system. Efficiencies will also be derived from greater regulatory clarity provided through initiatives related to the regulatory framework, through greater attention to risk-informed decision-making, to regulatory deliverables and timelines, and through enhanced delineation of roles and responsibilities.

The CNSC strives to ensure that, in the context of a growing and evolving nuclear industry, nuclear facilities and nuclear-related activities are among the safest and most secure in the world. Furthermore, the CNSC seeks to ensure that the health of Canadians and the environment are protected in a manner that supports sustainable development and that nuclear energy and nuclear substances are used solely for peaceful purposes.

As the public focuses increasingly on nuclear activities and the regulatory regime that governs them, the CNSC will continue to operate with transparency, accountability, and good governance, and to work with Canadians to protect their health, safety, security and their environment.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "M. Binder", with a horizontal line underneath it.

Michael Binder  
President

## *Management Representation Statement*

I submit for tabling in Parliament the 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Nuclear Safety Commission (CNSC).

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the Estimates — Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- it adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- it is based on the CNSC's strategic outcome and program activities that were approved by the Treasury Board;
- it presents consistent, comprehensive, balanced, and reliable information;
- it provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- it reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



Michael Binder  
President

## *Raison d'être and Summary Information*

### **CNSC Mandate**

Under legislation enacted by Parliament, policies and international commitments of the Government of Canada, the CNSC:

- regulates the development, production and use of nuclear energy in Canada;
- regulates the production, possession, use and transport of nuclear substances, and the production, possession and use of prescribed equipment and prescribed information;
- implements measures respecting international control of the development, production, transport and use of nuclear energy and nuclear substances, including measures respecting the non-proliferation of nuclear weapons and nuclear explosive devices; and
- disseminates scientific, technical and regulatory information concerning the activities of the CNSC and the effects on the environment and on the health and safety of persons, of the development, production, possession, transport and use of nuclear substances.

### **Mission**

The mission of the Canadian Nuclear Safety Commission (CNSC)<sup>1</sup> is *to regulate the use of nuclear energy and materials to protect health, safety, security, and the environment and to respect Canada's international commitments on the peaceful use of nuclear energy*. In carrying out its mandate, the CNSC upholds the values of quality, integrity, competence, dedication and respect for others.

### **Regulatory Framework**

The CNSC was created under and derives its mandate from the *Nuclear Safety and Control Act* (NSCA). It regulates the entire nuclear cycle and all aspects of nuclear safety in Canada, as these aspects are a matter of federal jurisdiction. The CNSC regulatory framework is evergreen, and consists of regulations and regulatory documents under the NSCA that apply to all nuclear applications in Canada which include, but are not limited to, the following:

- nuclear power reactors;
- non-power nuclear reactors, including research reactors;
- nuclear substances and radiation devices used in industry, medicine and research;
- the nuclear fuel cycle, from uranium mining through to waste management; and
- the import and export of controlled nuclear and dual-use substances, equipment and technology identified as proliferation risks.

The CNSC also has certain functions under the *Nuclear Liability Act*, conducts environmental assessments under the *Canadian Environmental Assessment Act*, implements reciprocal non-

---

<sup>1</sup> The Canadian Nuclear Safety Commission, or CNSC, refers to the total organization. The tribunal component is referred to as the Commission and the staff component as CNSC staff.



proliferation provisions of bilateral nuclear cooperation agreements between Canada and its nuclear trading partners, and implements Canada's bilateral agreement with the International Atomic Energy Agency for the application of international safeguards on all nuclear material in Canada in all peaceful nuclear activities.

## Governance

The Canadian Nuclear Safety Commission is an independent, quasi-judicial administrative tribunal and federal regulatory agency. The CNSC is a departmental corporation under Schedule II of the *Financial Administration Act* and reports to Parliament through the Minister of Natural Resources. As a tribunal, the Commission sets overarching regulatory policy, establishes regulations as required, and decides on major licence applications and related requests. The Commission tribunal consists of members who are appointed by the Governor in Council at good behaviour. The CNSC staff members are employees of the federal agency and part of the broader Canadian public service.

The CNSC staff advises the Commission, implements Commission decisions and enforces compliance with regulatory requirements (see Organizational Information for more details).

## Funding of CNSC Operations

The CNSC's workload, and therefore its resource requirements, is largely driven by the demand for licensing and regulatory oversight of Canada's expanding nuclear industry and by Canada's international commitments respecting nuclear safety, security and non-proliferation. The CNSC's operations were traditionally funded exclusively through an annual appropriation from Parliament. When its workload increased, the CNSC was required to submit an application to the Treasury Board Secretariat to increase funding for cost-recoverable expenditures or to receive new program funding.

However, the length of time for the CNSC to receive additional funding to respond to its continually increasing regulatory workload was compromising its ability to carry out its mandate. To address this issue, the CNSC recently received approval for a phased implementation of revenue-spending authority for its cost-recoverable activities. As of the 2008-2009 fiscal year, the CNSC will implement revenue spending for cost-recovered activities involving specifically defined new licence applications, including applications for new nuclear power plants already received by the CNSC. Phase I will include activities related to new licence applications for the following:

- Class I Nuclear Facilities as defined in the *Class I Nuclear Facilities Regulations*, inclusive of all new licence applications received on or after October 1, 2007;
- Applications for licenses for new reactors from Bruce Power, Ontario Power Generation, and Energy Alberta, effective August 17, 2006;
- Uranium mines or mills, as defined in the *Uranium Mines and Mills Regulations*, inclusive of all applications for a licence received on or after October 1, 2007, to construct or operate a mine or mill;
- All nuclear waste activities not located at a Class I or Class II nuclear facility or at a mine or mill received on or after October 1, 2007.



In the subsequent phase, following a state-of-readiness assessment, the revenue-spending regime will apply to all cost-recoverable activities from fee-paying licensees only.

The Government of Canada will continue to recover most costs associated with the CNSC's regulatory activities from licensees, in accordance with the *Canadian Nuclear Safety Commission Cost Recovery Fees Regulations (2003)*. Some licensees, such as hospitals and universities, are exempt from paying fees. In addition, fees are not charged for activities that result from CNSC obligations or for activities that do not provide a direct benefit to identifiable licensees. The latter include activities with respect to Canada's international obligations (including the non-proliferation of nuclear weapons), public responsibilities such as emergency preparedness and public information programs, and the ongoing oversight of the NSCA and associated regulatory documents as appropriate.

In order to ensure a sustainable funding regime for the CNSC to effectively regulate the expanding nuclear industry in Canada, the CNSC will continue to work with central agencies and the Government of Canada to address regulatory capacity issues relating to growth in licensing activities associated with fee-exempt licensees. Along with implementation of the revenue spending authority, these sustainable funding matters will be a priority activity for the reporting period.

The CNSC will face numerous challenges as it adopts a sustainable funding regime, and a team is working to identify and mitigate potential impacts.

## **Operating Environment**

The CNSC licenses the siting, construction, operation, decommissioning and abandonment of all nuclear facilities in Canada, as well as nuclear substances and radiation devices used in industry, medicine and research. Examples of these applications include equipment for industrial radiography, teaching, research, and medical diagnosis and treatment, including cancer and heart disease. In addition, the CNSC licenses the import and export of nuclear substances and controlled nuclear material, equipment and information, and ensures that Canadians and Canadian companies comply with Canada's international obligations related to non-proliferation of nuclear weapons and peaceful use of nuclear energy.

The Canadian nuclear industry is undergoing significant growth in all sectors, from uranium mining and milling to power production, waste management, and health care applications. The CNSC will continue to put in place a modern, up-to-date regulatory framework for all facilities — one that considers all available science as well as input and operating experience from Canadian operators and other stakeholders. It will also continue to draw upon recommendations of the International Atomic Energy Agency and best practices from the domestic and international community wherever practicable. The resulting regulatory framework will, however, always be Canadian.

The following topics are key components of the CNSC's operating environment.

### **a. Life extension of nuclear reactors and plans for new nuclear power plants**

Canada has 22 nuclear power reactors, several of which are approaching the end of their designed operating lives. As a result, nuclear power plant licensees are moving forward with projects to refurbish these plants for continued operation. To date, seven reactors have been refurbished, are in the process of being refurbished, or have refurbishments planned. Significant regulatory oversight activities are ensuring the safety and security of Bruce Power's refurbishment of Bruce Unit 2. During the 2008-2009 fiscal year, New Brunswick Power will commence refurbishing its single-unit station at Point Lepreau Generating Station. Refurbishment decisions pertaining to Pickering and Gentilly-2 reactors are pending. In all cases, refurbishment licensing applications must meet CNSC requirements for safe operation.

Given that new reactors have not been constructed in Canada for many years and that worldwide operational and regulatory environments have changed, licensees, governments and the public require clarification of the modern regulatory requirements and processes for new nuclear power plants. In response, the CNSC has developed a licensing process and is creating a modern regulatory framework for the siting, design, construction, and operation of new nuclear power plants, while considering modern domestic and international standards.

The CNSC has received three applications for new nuclear power plants. Bruce Power submitted an application in August 2006, which is proceeding through the initial phases of environmental assessment. Ontario Power Generation submitted an application in September 2006 which the Commission has recently recommended referral to a panel and is pending consideration by the Minister of the Environment. The application submitted by the company formerly known as Alberta Energy Corporation (now known as Bruce Power-Alberta) is on hold pending further steps by the proponent. The CNSC has also received initial indications that it may receive other applications for new nuclear power plants.

Given the complexity of these projects as well as the number of actual and potential applications, the regulation of new nuclear power plants will continue to present significant challenges to the CNSC and to the Canadian nuclear industry.

### **b. Uranium mines, mills and processing facilities**

Several factors have triggered an increased demand for uranium: global economic growth, which is driving the increase in energy demand; worldwide construction of new nuclear power plants; improved reactor operations around the world; extension of the operating lives of reactors; and significant depletion of existing uranium stockpiles. To meet this demand, mining licensees are expanding production in existing mines and developing known deposits of ore in Saskatchewan.

To date, the CNSC has received five letters of intent for new mining projects. During the reporting period under consideration in this RPP, the CNSC also anticipates additional applications from mineral exploration companies and current licensees involved in new mine exploration.

**c. Nuclear waste management**

Both the federal government and provincial governments are undertaking numerous initiatives to address nuclear waste issues in several provinces and territories. In addition, the nuclear power industry is moving forward with projects to expand its waste storage facilities to accommodate waste associated with on-going operations, as well as waste arising from reactor life-extension projects.

Long-term initiatives are underway to manage and store radioactive waste. These include the Government of Canada's Port Hope Area Initiative managed by the Low Level Radioactive Waste Management Office under Natural Resources Canada, as well as Ontario Power Generation's proposal for a deep geologic repository in Kincardine, Ontario, to house low- and intermediate-level radioactive waste. Over the next several years, remediation activities will continue at Atomic Energy Canada Limited's legacy waste management areas at the Chalk River site. Also planned are projects for the long-term management and disposal of spent fuel in accordance with the Government of Canada's response to the recommendations of the Nuclear Waste Management Organization. These projects present significant technological, geological and community relations challenges for both industry and the CNSC. To prepare for these challenges, the CNSC is developing a Canadian waste classification system.

**d. Accelerators, nuclear medicine, and nuclear substances and radiation devices**

Among the facilities that the CNSC licenses are high-power accelerators at TRIUMF at the University of British Columbia and the Canadian Light Source at the University of Saskatchewan.

Licensing and compliance activities associated with the regulation of nuclear substances, radiation devices and equipment and Class II nuclear facilities (where equipment is used for medical, industrial and research purposes) have increased substantially and are forecasted to continue growing over the next several years. Due to higher activity in oil and gas, logging and other related industries, the use of industrial radiography is rising rapidly. New procedures and new radioisotopes are also being introduced in nuclear medicine. As per the Government of Canada's directive of December 10, 2007, the CNSC will take into account the *"health of Canadians who, for medical purposes, depend on nuclear substances produced by reactors."* In addition, equipment that is past its useful life is being re-commissioned or replaced with newer technologies that will require additional



licensing and compliance work by the CNSC. An ongoing challenge will be to manage the growth in nuclear facilities while maintaining current licensing and compliance activities for existing Class II nuclear facilities, nuclear substances and radiation devices.

**e. Nuclear security and emergency management**

Nuclear security will remain an area of concern for the CNSC for the foreseeable future. The CNSC, with the new *Nuclear Security Regulations*, has a comprehensive regulatory framework to ensure rigorous and consistent oversight of facilities and processes. The CNSC works closely with officials of security agencies in Canada, the United States and the international community to gather and share security-related intelligence that is essential to maintaining integrity of the worldwide nuclear security network. Such cooperation and liaison, coupled with the CNSC's regulatory oversight and licensee vigilance, enables Canadian nuclear facilities to put in place appropriate security measures based on ongoing assessment of domestic and international risk.

Nuclear security also includes measures to prevent the diversion of nuclear material and radioactive sources for unauthorized or malicious acts. International and Canadian expectations in this area are set out in the January 2004 IAEA *Code of Conduct on the Safety and Security of Radioactive Sources*, which Canada has committed to implementing. To this end, the CNSC maintains a Sealed Source Tracking System that is integrated with the CNSC's National Sealed Source Registry, and it recently significantly strengthened its regulatory processes for controls on the export and import of risk-significant radioactive sources.

The CNSC will continue its role in developing and delivering training for emergency first responders in responding to radiological and nuclear events. It has been working to formalize arrangements with key provincial governments to ensure regular communication (during both emergencies and routine activities) and to integrate emergency response planning (for example, on-site and off-site emergency response). New arrangements are expected to be finalized with the Province of Ontario during this reporting period, and negotiations with other provinces should begin shortly thereafter.

**f. International safeguards**

As a signatory to the Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons, Canada is required to conclude an agreement with the IAEA to enable the IAEA to verify that Canada is meeting its obligations not to develop, manufacture, or otherwise acquire nuclear weapons or other nuclear explosive devices. Pursuant to this agreement, the IAEA employs a number of measures (collectively referred to as "safeguards") to ensure that declared nuclear material is not diverted to nuclear weapons or other nuclear explosive devices and to provide credible assurance of the absence of undeclared nuclear material and activities. The

CNSC is the designated governmental authority responsible for implementing the safeguards agreement between Canada and the IAEA. In recent years, the IAEA has significantly increased its verification efforts in Canada, particularly with respect to the detection of undeclared nuclear material and activities. In addition, concern about nuclear terrorism has emphasized the need to control and account for nuclear material in Canada. These demands will increase as more facilities and nuclear material require regulatory domestic and international oversight.

The CNSC's principal challenge is to ensure effective regulatory oversight of nuclear materials and activities in Canada in a manner that meets the expectations of Canadians and conforms to the requirements of the Canada/IAEA safeguards agreement. To this end, the CNSC is working with other departments and agencies to develop a policy framework for a new national verification system. CNSC will need to seek additional resources to implement this new verification program, which will effectively complement the IAEA's efforts to draw positive conclusions, on an annual basis, for the international community.

Canada's nuclear non-proliferation policy stems from its obligations under the Non-Proliferation Treaty. The treaty aims to assure Canadians and the international community that Canada's nuclear exports are used solely for peaceful, non-explosive purposes, and to promote an effective and comprehensive non-proliferation regime. A key requirement of the policy is that nuclear exports can only go to those states that have concluded legally-binding nuclear cooperation agreements (NCA) with Canada. Canada has 26 NCAs covering some 43 countries. The CNSC is responsible for administering and implementing the non-proliferation provisions of NCAs, including regulatory licensing controls on nuclear exports and imports, in cooperation with Foreign Affairs and International Trade Canada. The CNSC also contributes technical expertise in support of Canadian nuclear non-proliferation initiatives and control measures.

There is increasing global interest in the development of nuclear energy programs, including those that use Canadian-supplied nuclear material and technology. This heightened interest is placing greater demands on the CNSC to ensure the establishment and maintenance of effective administrative arrangements to implement existing and new NCAs.

**g. International leadership**

The CNSC maintains good working relationships with its regulatory counterparts through the International Nuclear Regulators Association, the CANDU Senior Regulators group, the IAEA and its Commission on Safety Standards, and the Nuclear Energy Agency of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). In addition, it co-operates with key bilateral partners, particularly the United States, France, the United Kingdom, Finland and the Republic of Korea. The CNSC plays a key role in a number of international missions, such as the IAEA's International Regulatory Review Service.



Several factors will influence the CNSC's international activities: multilateral initiatives aimed at harmonizing nuclear regulatory approaches and safety goals (for example, the Multinational Design Evaluation Program under the OECD's Nuclear Energy Agency for standardizing regulatory approaches to new nuclear power plants); expanding nuclear cooperation with foreign regulatory counterparts; and the introduction of new technologies into Canada or introduction of Canadian technologies into foreign countries. These activities may also be affected by the recent decision by the Government of Canada's recent decision to join the Global Nuclear Energy Partnership or to enter into new international nuclear arrangements. However, the CNSC's international involvement will be limited by the organization's capacity to commit resources to these activities while it fulfils its primarily domestic regulatory mandate for health, safety and security.

#### **h. Public hearings and stakeholder consultation**

Nuclear facilities and materials have always attracted significant attention from the public, governments, public interest groups, and Aboriginal groups. Expansion in all sectors of the nuclear industry is driving the need to communicate more information, especially in communities most affected by nuclear facilities. This need is resulting in more frequent Commission hearings, more hearings in communities most affected by licensing decisions, greater consultation with Aboriginal groups on whom projects may have an impact, and stakeholder desire for easier and faster access to information related to matters before the CNSC.

The CNSC must respond to these emerging demands by providing the public with information to understand the nuclear regulatory regime and with opportunities for meaningful participation in the development of regulations and regulatory document development and licensing decisions. This approach will be key to upholding public confidence in the Canadian nuclear regulatory regime.

#### **i. Staffing requirements to meet increased workload**

One of the CNSC's most critical ongoing challenges is sustaining an adequate workforce with the appropriate mix of scientific, technical and other professional knowledge, skills and experience. With the growth in nuclear sector activity creating industry competition for skilled resources, the CNSC continues to have difficulty attracting, recruiting and retaining experts.

### **In Brief: The Licensing Process for New Nuclear Power Plants in Canada**

There are five phases in the life-cycle of a nuclear power plant, each requiring a separate licence. Before any licensing decision can be made with respect to a new power plant, however, an environmental assessment (EA) must be completed with a decision that the project is not likely to cause significant adverse environmental effects with the available mitigation measures. By considering environmental effects and mitigation early in project planning, potential delays and unnecessary costs can be avoided or reduced.

An EA is initiated by an application for a licence to prepare a site under the NSCA, and is carried out under the *Canadian Environmental Assessment Act*.

An EA will be conducted before any further work can be carried out for the required five licences in the life-cycle of a new power plant. The five life-cycle phases are as follows: preparation of the site, construction, operation, decommissioning, and abandonment. Some of these activities may progress in parallel.

Licence applicants are responsible for providing comprehensive, complete information so the CNSC can assess applications as effectively and efficiently as possible and identify design concerns in a timely manner.

Licences for each phase would be issued in sequence over a minimum 10-year period. However, applications to prepare a site, to construct and to operate a new nuclear power plant can be assessed in parallel.

More information on the CNSC and the information document *Licensing Process for New Nuclear Power Plants in Canada* (INFO-0756) is available on the CNSC Web site at **Error! Hyperlink reference not valid..**

## Program Activities, Expected Results, Planned Spending, and Priorities by Strategic Outcome

The CNSC's Program Activity Architecture is aligned with the management resources and results structure prescribed by the Treasury Board for government-wide planning and resource management. The CNSC works to achieve its **strategic outcome** through a single operational **program activity**: nuclear regulation. This program activity is sub-divided into five key programs or **sub-activities**.

The following table outlines the CNSC's program activity architecture and estimated planned spending:

Strategic Outcome: <i>Safe and secure nuclear installations and processes used solely for peaceful purposes; and public confidence in the nuclear regulatory regime's effectiveness.</i>			Estimated Planned Spending* (\$ thousands)		
Program Activity:  <u>Nuclear Regulation</u>  Expected Results -- <i>Low frequency of incidents, accidents and precursors; and international transfers of nuclear materials and technology are solely for peaceful purposes.</i>	Program Sub-Activity	Expected Results	2008-2009 <i>Expenditures</i>	2009-2010 <i>Expenditures</i>	2010-2011 <i>Expenditures</i>
	Regulatory Framework	<i>A clear and pragmatic regulatory framework</i>	\$11,583	\$11,954	\$11,642
	Licensing and Certification	<i>Individuals and organizations that operate safely and conform to safeguards and non-proliferation requirements</i>	\$34,458	\$42,513	\$40,700
	Compliance	<i>A high level of compliance with the regulatory framework</i>	\$33,355	\$38,833	\$42,221
	Cooperative Undertakings	<i>CNSC cooperates and integrates its activities in national/international nuclear fora</i>	\$16,655	\$17,261	\$16,853
	Stakeholder Relations	<i>Increased stakeholder understanding of the regulatory program</i>	\$7,376	\$7,765	\$7,650
Total Planned Spending (\$ thousands)			\$103,427	\$118,326	\$119,066
Total Human Resources (Full-Time Equivalents)			817	880	899

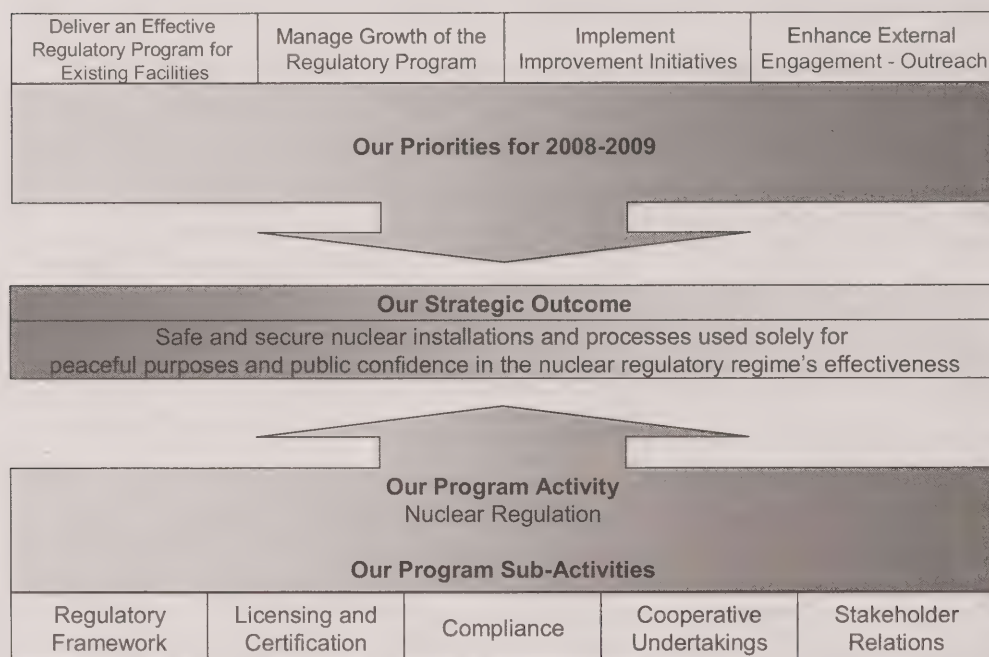
\* Estimated planned spending includes internal services (human resources, finance, administration, information technology and other corporate services). Most costs incurred for the CNSC's regulatory activities are recovered by the federal government from licensees under the *CNSC Cost Recovery Fees Regulations* (2003). Fees are collected by the CNSC and deposited into the Consolidated Revenue Fund and are not currently a source of revenue for the CNSC. In 2007-2008 the CNSC received approval from Treasury Board granting revenue spending authority commencing in 2008-2009. This authority is being phased in over a two year period with full implementation of revenue spending authority for all cost recoverable activities effective 2009-2010. This authority will enable the CNSC to address the growth associated with fee paying licensees. In 2008-2009 the CNSC projects to recover approximately 70% (about \$72.0 million) of its total operating costs from cost recoverable activities, with approximately \$12.0 million of those fees generated under the new revenue spending authority.

Detailed CNSC plans to deliver expected results are presented in Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.

## CNSC Plans and Priorities

This section articulates the CNSC's priorities in two dimensions: program priorities and management priorities. These priorities were established to achieve the CNSC's strategic outcome in consideration of the challenges and risks anticipated over the planning period.

### Program Priorities



The CNSC's program priorities aim to provide Canadians with a transparent and reliable regulatory process that protects health, safety, security, and the environment and respects Canada's international commitments on the peaceful use of nuclear energy. The CNSC's **program priorities** are as follows:

#### 1. *Deliver an effective regulatory program for existing facilities*

When allocating resources, the CNSC's first priority is to assure Canadians of the safety and security of nuclear activities in Canada. The organization is committed to maintaining adequate regulatory oversight of existing facilities. The following plans to improve the CNSC's regulatory program for existing facilities have been developed:

- Continue the current regulatory documents development program and make necessary amendments to regulations for existing facilities;
- Implement baseline compliance program requirements across all regulatory programs;



- Develop strategies to educate licensees and enforce compliance where licensee deficiencies have been identified, while responding to risk-significant licensee reports and findings;
- Review and make staff recommendations to the Commission with respect to applications for renewal of current licences across the regulatory program; and
- Improve the effectiveness of implementation of Canada's obligations under its International Atomic Energy Agency safeguards agreements, including proposal of a domestic verification program, and pursuant to Canadian nuclear non-proliferation policy and related nuclear cooperation agreements.

## 2. *Effectively manage growth of the regulatory program*

The Canadian nuclear industry is growing in all sectors. The CNSC must ensure that new facilities and uses, expansions and/or life extensions of existing facilities and increased international security issues are subject to the same risk-informed regulatory oversight as existing facilities. The CNSC requested and received additional resources to expand its oversight to meet growing regulatory demand and will continue efforts to secure required resources to meet emerging demands. The following plans are identified to achieve this priority of effectively managing growth of the regulatory program:

- Provide regulatory clarity through regulatory documents for new activities (for example, new nuclear power plants, uranium mining and milling expansion, waste repositories, Class II facilities, etc.) to ensure a modern framework;
- Provide regulatory oversight for power reactor refurbishment and projects for construction of new nuclear power plants by developing and implementing regulatory activity plans;
- Conduct environmental assessments to respond to licence applications for new mines, new reactor construction, refineries, waste repositories and Chalk River Laboratories legacy projects;
- Provide clarity on regulatory approaches to design reviews for new nuclear power plants;
- Implement the *Code of Conduct on the Safety and Security of Radioactive Sources*, by strengthening import/export licensing and control of risk-significant sources;
- Implement the *Code of Conduct on the Safety of Research Reactors*;
- Implement environmental assessment (EA) processes including panel review processes for EAs of new projects; and
- Design and implement a new national verification system to complement international agreements.

## 3. *Implement improvement initiatives*

The CNSC is committed to continuous improvement of its regulatory structure and management practices so it can maintain an effective regulatory regime that is efficient, modern and evergreen. Improvement plans are as follows:



- Enhance and complete documentation for integrated environmental assessment and oversight programs; and
- Institute more policy improvements to the regulatory framework to make it more strategic, and in line with international benchmarks, while maintaining its transparency.

#### *4. Enhance external engagement – outreach*

The CNSC is committed to being a transparent regulator, as transparency is a key expectation of Canadians as well as the international community in the regulation of nuclear facilities. Effective communication and consultation are important elements of transparency. The CNSC is proactive in its engagement and outreach activities to communicate and consult with stakeholders on issues and information of mutual interest. It listens to views received—and acts, where appropriate. The CNSC views outreach as communication and consultation with stakeholders on issues or information of mutual interest, listening to the views received, and acting where appropriate. Outreach and stakeholder engagement include activities that are over and above licensing and compliance activities required by the *Nuclear Safety and Control Act* and regulations.

CNSC outreach and engagement activities will continue to include meetings with federal/provincial/territorial/municipal officials and community groups, interactions with non-government organization and the public as well as appropriate meetings with licensees on non-licence-specific issues (for example, meetings with the Canadian Nuclear Association and the Cost Recovery Advisory Group).

The CNSC will also continue working to fulfill the fiduciary duty of the Government of Canada to consult Aboriginal groups as appropriate in the context of ongoing and new nuclear projects in Canada.

### **Management Priorities**

Management priorities focus on improving management practices, controls and enabling infrastructure to ensure effective delivery of the regulatory program. CNSC management is focused on a variety of initiatives under broad headings: strengthening governance; strengthening capacity; quality management; and continuing the implementation of the Integrated Improvement Initiatives Programme. The CNSC's **management priorities** are as follows:

#### *Strengthening Governance*

CNSC management will work to implement changes resulting from the *Federal Accountability Act*, and address the results of the Management Accountability Framework Assessment, which include strengthening corporate risk management, and the internal audit and evaluation functions. As well, CNSC will complete the Corporate Services Policy Suite Renewal project to ensure operations are supported by effective corporate services policies, which also fully reflect central agency policies.

### *Strengthening Capacity*

CNSC has assessed key elements necessary to plan and support the growth of the organization in terms of sustainable funding, facilities, and information technology, and will continue to develop and implement recruiting and retention strategies to ensure the CNSC has a qualified staff to meet the demands of growth and change. The CNSC will continue to deliver a leadership development program to support the development of its current and future leaders. Additionally, the CNSC has initiated discussions with Public Works and Government Services Canada regarding its long-term accommodation requirements.

### *Quality Management*

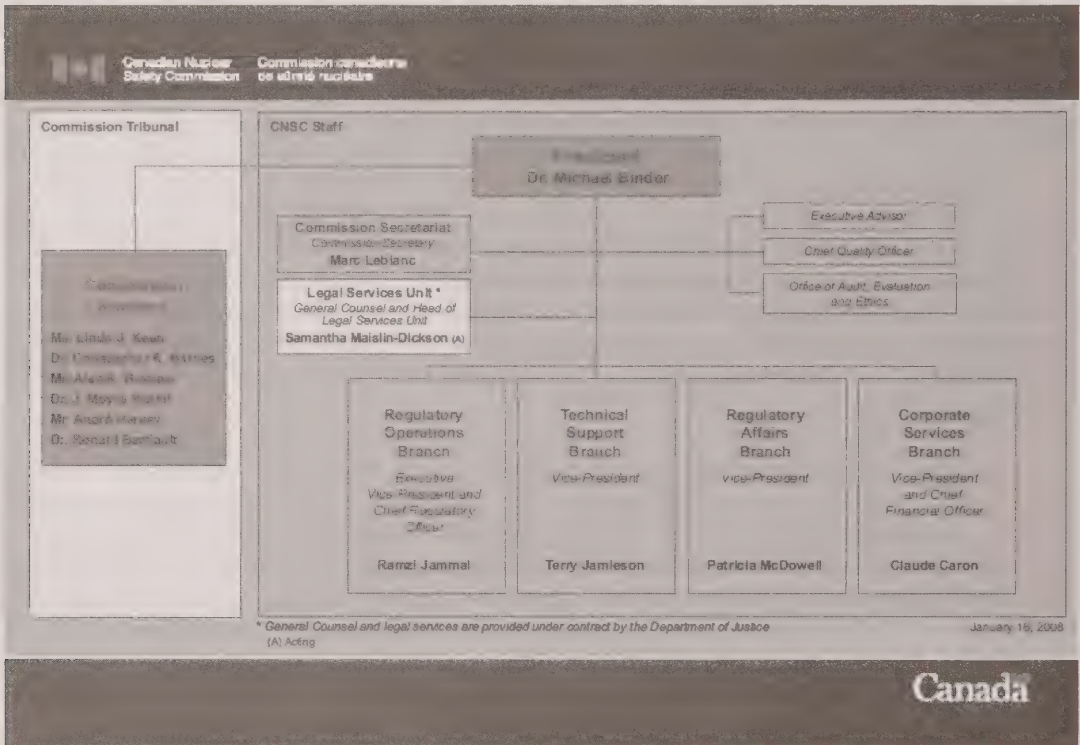
The CNSC will complete the Integrated Client Service Delivery Initiative to ensure CNSC operations benefit from effective and efficient client support services. The CNSC will also renew information technology infrastructure and complete solutions architecture to ensure its operations have the resources required to support growth and change. Additionally, the CNSC will develop and initiate a new headquarters building project to make suitable facilities available as the organization grows.

### *Integrated Improvement Initiatives Programme (I3P)*

The Integrated Improvement Initiatives Programme (I3P), under the direction of the Quality Council, is comprised of several projects that were identified in the June 2006 Corrective Action Plan that was developed by the International Regulatory Review Service. All the projects under the I3P umbrella – the Licensing and Compliance project, the Integrated Planning and Performance Management project (IPPM), and the Integrated Systems project (ISP) – will deliver integrated solutions that support the framework established by the Management System and that will lead to improved efficiency, effectiveness and standardization in achieving the CNSC's mandate.

## Organizational Information

### CNSC Organization Chart



The CNSC consists of two components: the Commission and the CNSC Staff.

#### a. *Commission*

The Commission is an independent, quasi-judicial administrative tribunal, court of record, and federal regulatory agency. As a departmental corporation under Schedule II of the *Financial Administration Act*, it reports to Parliament through the Minister of Natural Resources.

Commission members are appointed by the Governor in Council at good behaviour. The Commission, supported by the Secretariat, sets regulatory policy direction on matters relating to health, safety, security and environmental issues affecting the Canadian nuclear industry; makes independent decisions on the licensing of nuclear-related activities in Canada; and establishes legally binding regulations. The Commission takes into account the views, concerns and opinions of interested stakeholders, and authorizes Designated Officers to render licensing decisions for certain categories of nuclear facilities and activities in accordance with the requirements of the NSCA and its associated regulations.

The NSCA provides for the appointment of up to seven Commission members by the Governor in Council serving at good behaviour. Six members serve as permanent members for a term not exceeding five years. One member of the Commission is designated as the President of the Commission.

**b. *CNSC Staff***

The CNSC staff is based at a headquarters in Ottawa, site offices located at each of the five nuclear generating stations in Canada, a site office at Atomic Energy of Canada Limited's Chalk River Laboratories and five regional offices. CNSC staff is permanently located at each nuclear generating station in Canada, in Saskatoon and at Chalk River to assess performance against regulations and specific conditions of operating licences. Regional offices conduct compliance activities for nuclear substances, transportation, radiation devices and equipment containing nuclear substances. They also respond to unusual events involving nuclear substances.

CNSC staff supports the Commission by serving as expert advisors; developing proposals for regulatory development and recommending regulatory policies; carrying out licensing, certification, compliance inspections and enforcement actions; coordinating the CNSC's international undertakings; developing CNSC-wide programs in support of regulatory effectiveness; maintaining relations with stakeholders and providing administrative support to the organization. With respect to compliance, statutory authority is vested in inspectors and Designated Officers to issue orders.

In addition, staff prepares recommendations on licensing decisions, presents them to the Commission for consideration during public hearings and subsequently administers the Commission's decisions. Where authority has been given, staff who are Designated Officers render licensing decisions.

## Voted and Statutory Items Displayed in the Main Estimates

2008-2009			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-2009 Main Estimates	2007-2008 Main Estimates
15	Operating expenditures	<b>80,140</b>	84,553
(S)	Contributions to employee benefit plans	<b>10,040</b>	9,932
	<b>Total Department or Agency</b>	<b>90,180</b>	94,485

**Note:** The 2008-2009 Main Estimates are \$4.3 million or 4.6% less than the 2007-2008 Main Estimates. The major changes are associated with a reduction of \$3.1 million in Workload Pressures funding; a reduction of \$5.8 million in licensing of New Nuclear Facilities funding; an increase of \$5.5 million for Compensation Agreements; a \$0.6 million reduction from the PWGSC Procurement Reform Initiative; a decrease of \$0.7 million for the statutory Employee Benefits Plan; and an increase of \$0.4 million for Grants and Contributions.



## Planned Spending and Full-Time Equivalents

(\$ thousands)	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
Nuclear Regulation				
<b>Total Main Estimates</b>	94,485	<b>90,180</b>	36,801	36,376
<i>Revenue Spending:</i>				
Revenue Spending Authority		<b>12,956</b>	81,234	82,399
<i>Supplementary Estimates:</i>				
Incremental Compliance Funding	940			
<i>Other:</i>				
Carry Forward Estimate	1,990			
Incremental Audit Funding	70			
TB Vote 15	4,643	<b>243</b>	243	243
EBP	948	<b>48</b>	48	48
<i>Total Adjustments</i>	<i>8,591</i>	<i>13,247</i>	<i>81,525</i>	<i>82,690</i>
<b>Total Planned Spending</b>	<b>103,076</b>	<b>103,427</b>	118,326	119,066
Total Planned Spending	103,076	<b>103,427</b>	118,326	119,066
Less: Non-Respendable Revenue	68,898	<b>60,756</b>	0	0
Respendable Revenue	0	<b>12,956</b>	81,234	82,399
Plus: Cost of services received without charge	9,953	<b>11,749</b>	8,128	8,223
<b>Net cost of Program</b>	<b>44,131</b>	<b>41,464</b>	<b>45,220</b>	<b>44,890</b>
<b>Full Time Equivalents</b>	750	<b>817</b>	880	899

**Note:** In 2007-2008 the CNSC received approval from Treasury Board granting revenue spending authority commencing in 2008-2009. This authority is being phased in over a two year period with full implementation of revenue spending authority for all cost recoverable activities effective 2009-2010. This authority will enable the CNSC to address the growth within the nuclear industry. Planned revenue has been estimated for future years based on existing workloads, environmental scans of expected industry growth, and the growth in cost recovery fees.

**Note:** Accommodation costs associated with recoverable activities falling under the CNSC revenue spending authority are not included under services received without charge. The accommodation fees included within the respendable revenue projections are \$1.0 million in 2008-2009, and \$6.3 million and \$6.5 million in 2009-2010 and 2010-2011 respectively.



## SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

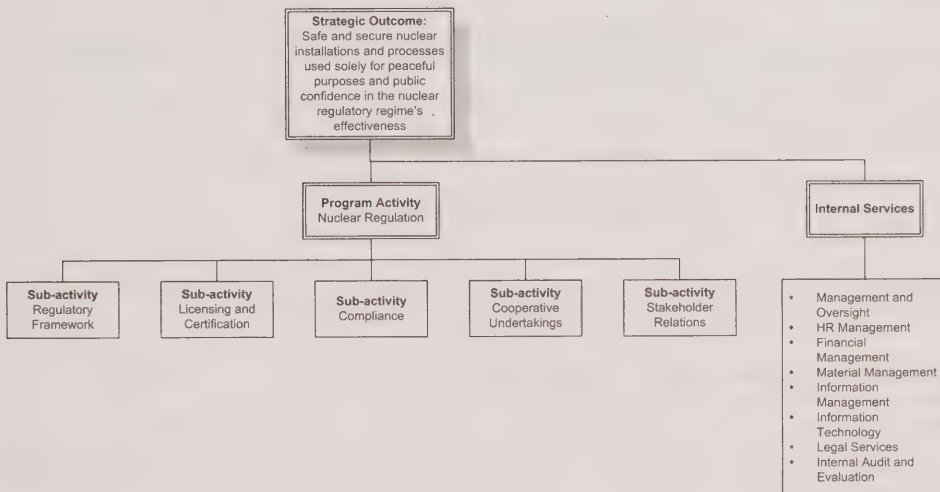


## Analysis of Program Activities

The Canadian Nuclear Safety Commission has a single strategic outcome: to ensure safe and secure nuclear installations and processes that are used solely for peaceful purposes, and public confidence in the nuclear regulatory regime's effectiveness. To support this outcome, the CNSC has one program activity: nuclear regulation.

Within the nuclear regulation program activity, the CNSC has five program sub-activities, each with a distinct expected result. These program sub-activities represent key program areas for the CNSC to achieve the priorities identified in Section I, the expected results of its program activity, and the organization's strategic outcome.

The CNSC's program activity architecture is presented diagrammatically below.



The program sub-activities, their expected results, plans, performance indicators, and planned spending are presented in the following tables.



<b>Program Sub-Activity:</b>	<b>Regulatory Framework</b>		
<b>Expected Result:</b>	<b>A clear and pragmatic regulatory framework</b>		
<b>Performance Indicators:</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfaction levels of licensees across key performance areas</li><li>• Number of legal challenges to the regulatory framework</li></ul>			
<b>Description:</b>			
Development of a modern, evergreen, Canadian regulatory regime that considers all available science, the CNSC’s external environment, operating experience and input of Canadian operators, other stakeholders and the international community. This involves developing new and amending existing CNSC regulations; and creating regulatory documents that set out the CNSC’s regulatory criteria and expectations of staff.			
<b>Plans/Initiatives</b>		<b>Timeline</b>	
Obtain Commission approval for a 3-year plan of integrated regulatory framework initiatives		Fall 2008	
Complete the amendments to the <i>Class II Nuclear Facilities and Prescribed Equipment Regulations</i> , and develop the supporting regulatory documents.		2008-2009	
Complete the amendments to the <i>Nuclear Substances and Radiation Devices Regulations</i> , and develop the supporting regulatory documents.		2008-2009	
Establish new or amended bilateral Administrative Agreements with regulatory counterparts to implement bilateral Nuclear Cooperation Agreements (South Africa, Jordan, Kazakhstan, Euratom, USA, Korea).		2008-2009	
Complete the amendments to the <i>Class II Nuclear Facilities and Prescribed Equipment Regulations</i> (Radiation Safety Officer) to provide for the certification and decertification of Radiation Safety Officers, and develop the supporting regulatory documents.		2008-2010	
Amend the <i>Class I Nuclear Facilities Regulations</i> , to set out requirements for new nuclear power plants and update the requirements for other major facilities, and develop the supporting regulatory documents.		2008-2010	
Amend the <i>Canadian Nuclear Safety Commission Rules of Procedure</i> and the <i>Canadian Nuclear Safety Commission By-laws</i> .		2008-2010	
Amend the <i>Packaging and Transport of Nuclear Substances Regulations</i> to comply with the most recent version of IAEA standards in this area, and develop the supporting regulatory documents.		2010-2012	
Develop new <i>Nuclear Safeguards Regulations</i> , based on the IAEA-Canada Safeguards Agreement and Additional Protocol, and develop the supporting regulatory documents.		2010-2012	
<b>Resources:</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
(\$ thousands)	\$11,583	\$11,954	\$11,642
Full-Time Equivalents	60	60	60

<b>Program Sub-Activity:</b>	<b>Licensing and Certification</b>		
<b>Expected Result:</b>	<b>Individuals and organizations that operate safely and conform to safeguards and non-proliferation requirements</b>		
<b>Performance Indicators:</b>			
● Number of licences issued as per service standards			
<b>Description:</b>			
Issuance of licences or certifying persons to conduct nuclear-related activities in Canada. In order to issue a licence or a certificate, the CNSC must obtain evidence of licensee ability to operate safely and conform to safeguards and non-proliferation obligations.			
<b>Plans/Initiatives</b>		<b>Timeline</b>	
Implement processes for licensing new nuclear facilities including new nuclear power plants, new uranium mines and new waste management facilities.		2008-2010	
Develop and implement the management response to the lessons-learned from the National Research Universal (NRU) reactor shutdown in November 2007.		2008-2009	
Complete documentation of the CNSC’s Environmental Assessment and oversight programs, and incorporate identified program improvements.		2008-2009	
Develop Environmental Assessment training modules and initiate training for CNSC staff.		2008-2009	
Prepare review plans and review guides for environmental impact statements and new reactor licence applications.		2008-2010	
Conduct environmental assessments to respond to licence applications for new mines, new reactor construction (see Figure 1), refineries, waste repositories and Chalk River Laboratories legacy projects.		Ongoing	
Conduct assessments of licence applications for new reactor site preparation and construction.		Ongoing	
Implement further the provisions of the <i>Code of Conduct on the Safety and Security of Radioactive Sources</i> , including initiatives to strengthen export/import licensing and control of risk significant sources.		Ongoing	
Evaluate the tribunal process and implement recommendations.		Ongoing	
<b>Resources:</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
(\$ thousands)	\$34,458	\$42,513	\$40,700
Full-Time Equivalents	286	325	319

**Figure 1: Planned Environmental Assessments (EA) to Respond to Licence Applications**

- Deep Geologic Repository
- Bruce Power new build
- Darlington new build
- Darlington refurbishment
- Alberta New Build Review
- New Brunswick new build
- Pickering A (Safe Storage)
- Pickering B refurbishment
- Aurora Mine
- Kiggivik Mine
- Shea Creek Mine
- Millennium Mine
- McClean Lake (Caribou)
- Midwest Mine
- McArthur River
- Rabbit Lake
- Pele Mountain
- Gunnar
- Lorado
- GE-Hitachi Fuel Low Enriched Uranium
- Deloro Waste Management Facility
- Port Granby
- Saskatchewan Research Council – Slowpoke Decommissioning
- Atomic Energy Canada Limited (Chalk River)
  - Bulk Material Landfill (existing)
  - New Dry Storage (existing)
  - Building 250 Relocation (existing)
  - 3 new projects to begin during 2008-2009

<b>Program Sub-Activity:</b>	<b>Compliance</b>		
<b>Expected Result:</b>	<b>A high level of compliance with the regulatory framework</b>		
<b>Performance Indicators:</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>Degree/level of reconciliation between Canada and other countries of nuclear inventories subject to bilateral nuclear cooperation agreements</li><li>Compliance inspections closed as per standard</li><li>Adherence with Sealed Source Tracking requirements</li><li>Nuclear material 'ledger' reconciliations between the CNSC and licensees</li></ul>			
<b>Description:</b>			
Effective oversight of compliance with regulatory requirements, which is critical to assuring Parliament and the Canadian public that nuclear energy and materials are being used safely and securely and in a manner that respects Canada's international commitments concerning their peaceful use.			
<b>Plans/Initiatives</b>		<b>Timeline</b>	
Execute baseline compliance program requirements across the four regulatory programs (power reactors; nuclear cycle, waste, research and processing facilities; nuclear substances, transport, dosimetry, Class II nuclear facilities; and import/export controls).		Ongoing	
Develop strategies to promote/enforce compliance where licensee deficiencies have been identified and respond to risk significant licensee reports and findings.		Ongoing	
Develop a program to assess licensee management of ageing nuclear facilities.		Ongoing	
Apply the requirements of multilateral conventions and arrangements.		Ongoing	
Implement the provisions and requirements of bilateral nuclear cooperation agreements and associated administration arrangements.		Ongoing	
Implement the requirements of the Canada-IAEA <i>Safeguards Agreement and Additional Protocol</i> .		Ongoing	
<b>Resources:</b>	<u>2008-2009</u>	<u>2009-2010</u>	<u>2010-2011</u>
(\$ thousands)	\$33,355	\$38,833	\$42,221
Full-Time Equivalents	310	334	359

<b>Program Sub-Activity:</b>		<b>Cooperative Undertakings</b>	
<b>Expected Result:</b>		<b>CNSC cooperates and integrates its activities in national/international nuclear fora.</b>	
<b>Performance Indicators:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Number of international and domestic initiatives for strengthening the nuclear non-proliferation regime that are supported by CNSC technical and policy expertise</li></ul>			
<b>Description:</b> Involvement with domestic and international nuclear organizations, promoting Canadian interests, implementing requirements of international obligations and commitments, and evaluating international recommendations, standards and guides for adoption in the CNSC's regulatory framework.			
<b>Plans/Initiatives</b>		<b>Timeline</b>	
Negotiate new agreements with other federal government departments and appropriate provinces.		By 2009: New agreements in place with Health Canada, Transport Canada, Public Safety Canada, Ontario, Quebec, and New Brunswick	
Establish and review cooperative arrangements with foreign nuclear regulators, and federal and provincial organizations, departments and agencies on an ongoing basis.		Ongoing	
Conduct annual reviews of cooperative arrangements with foreign regulatory counterparts and international organizations.		Annual	
Collaborate with Foreign Affairs and International Trade Canada on nuclear non-proliferation issues, including establishment of new or amended bilateral NCAs.		Ongoing	
Determine, evaluate, track and report the CNSC's participation in international activities on nuclear matters.		Ongoing	
Establish bilateral arrangements with regulatory counterparts to efficiently implement radioactive source import/export controls, pursuant to the International Atomic Energy Agency <i>Code of Conduct on the Safety and Security of Radioactive Sources</i>		2008-2009: Japan, United Kingdom, Brazil, Argentina, Australia, India	
Provide technical support and other resources necessary to the IAEA's safeguards program.		Ongoing	
<b>Resources:</b>	<u>2008-2009</u>	<u>2009-2010</u>	<u>2010-2011</u>
(\$ thousands)	\$16,655	\$17,261	\$16,853
Full-Time Equivalents	98	98	98



<b>Program Sub-Activity:</b>	<b>Stakeholder Relations</b>		
<b>Expected Result:</b>	<b>Increased stakeholder understanding of the regulatory program</b>		
<b>Performance Indicators:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Timeliness of responses to public enquires</li><li>• Increased stakeholder understanding of CNSC’s regulatory mandate</li><li>• Increased stakeholder confidence in CNSC’s ability to regulate</li></ul>			
<b>Description:</b> <p>Regular meetings with industry groups and non-government organizations on matters related to the administration of the regulatory regime; outreach to communities hosting nuclear facilities; presentations and speeches at conferences and other fora; media relations; and provision of information to the public on regulatory matters.</p>			
<b>Plans/Initiatives</b>			<b>Timeline</b>
Develop and implement stakeholder communication strategy for CNSC’s regulatory framework.			2008-2011
Develop and implement outreach/communications strategies to reach diverse stakeholders, including media and select communities most affected by nuclear facilities, concerning the licensing and compliance of: new and refurbished nuclear power reactors on existing and new sites; new uranium fuel processing facilities; new uranium mines and mills in Canada; and new nuclear medicine facilities, substances and devices. (Strategies would need to be based on applications received for new nuclear activity).			2008-2011
Track and communicate key outcomes of CNSC’s compliance oversight program to stakeholders, including the media and communities most affected by compliance assessments, to demonstrate transparency and application of safety measures.			2008-2011
Identify and profile CNSC’s key national and international participation and co-operative undertakings/activities to stakeholders including media.			2008-2011
Consult with Aboriginal communities (First Nations, Métis, Inuit) regarding the potential impacts of nuclear projects, including nuclear power plants, uranium mines and mills and nuclear waste management facilities, on their Aboriginal rights or title (the duty to consult can be triggered by a variety of CNSC regulatory matters).			2008-2011
<b>Resources:</b>	<u>2008-2009</u>	<u>2009-2010</u>	<u>2010-2011</u>
(\$ thousands)	\$7,376	\$7,765	\$7,650
Full-Time Equivalents	63	63	63



## SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION



## Financial Information

**Table 1: Departmental Link to the Government of Canada Outcomes**

<b>Strategic Outcome:</b> Safe and secure nuclear installations and processes used solely for peaceful purposes; and public confidence in the nuclear regulatory regime's effectiveness.				
	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcome Areas
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
<b>Program Activity:</b>  <u>Nuclear Regulation</u>	103,427	118,326	119,066	Social Affairs: Safe and Secure Communities



**Table 2: Financial Resources by Program Activity**

2008-2009									
	Budgetary (\$ thousands)								
	Operating	Capital	Grants	Contributions and Other Transfer Payments	Gross Budgetary Expenditures	Net Budgetary Expenditures	Total Main Estimates	Adjustments (Planned Spending in Main Estimates)	Total Planned Spending
<b>Strategic Outcome:</b> <i>Safe and secure nuclear installations and processes used solely for peaceful purposes; and public confidence in the nuclear regulatory regime's effectiveness.</i>									
<b>Program Activity:</b> <i>Nuclear Regulation</i>	89,335	0	75	770	90,180	90,180	90,180	13,247	<b>103,427</b>
<b>Total</b>	<b>89,335</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>770</b>	<b>90,180</b>	<b>90,180</b>	<b>90,180</b>	<b>13,247</b>	<b>103,427</b>

## Additional Tables

The following tables can be found electronically on the Treasury Board Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimE.asp> :

- Services Received Without Charge
- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- CNSC's Regulatory Plan
- Internal Audits
- Evaluations



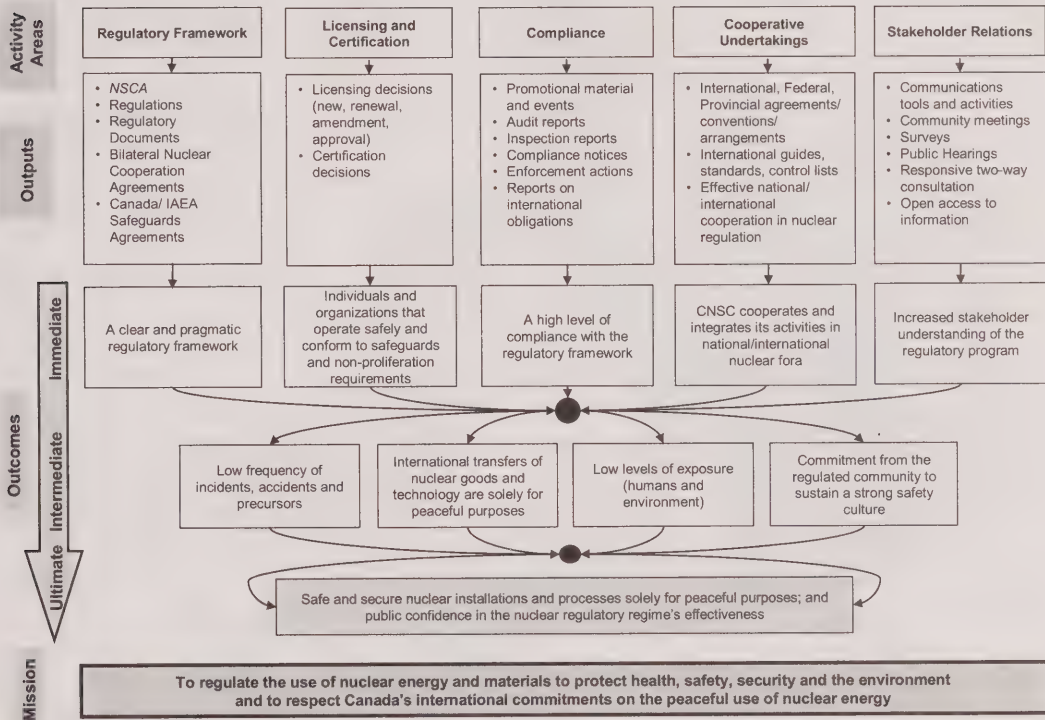
## SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST





# CNSC Logic Model

## CNSC Logic Model – Results for Canadians



*CNSC Locations*



## *Information Sources*

**For further information or to request publications, contact:**

**Mailing address:**

Canadian Nuclear Safety Commission  
Headquarters  
280 Slater Street  
P.O. Box 1046, Station B  
Ottawa, ON K1P 5S9

Telephone: 1-800-668-5284 (in Canada) or 613-995-5894 (outside Canada)

Fax: 613-995-5086

E-mail: [info@cnsc-ccsn.gc.ca](mailto:info@cnsc-ccsn.gc.ca)

**Further information** is available on the CNSC Web site at [www.nuclearsafety.gc.ca](http://www.nuclearsafety.gc.ca)

**Information on the plans, priorities, and activities of the CNSC may be found in various documents and reports (including Reports on Plans and Priorities, Departmental Performance Reports, and Annual Reports) at the following CNSC link:**

<http://www.nuclearsafety.gc.ca/eng/resource/reports/>

**The CNSC administers the following acts and associated regulations:**

*Nuclear Safety and Control Act, 1997, c.9*

*Nuclear Liability Act, 1985, c. N-28*

## Renseignements

Pour obtenir plus de renseignements ou pour commander des publications, veuillez communiquer avec la :

Commission canadienne de sûreté nucléaire  
Administration centrale

280, rue Slater  
C.P. 1046, Succursale B  
Ottawa (Ontario) K1P 5S9

Téléphone : 1-800-668-5284 (au Canada) ou 613-995-5894 (de l'extérieur du Canada)  
Télécopieur : 613-995-5086

Courriel : [info@cnscccsn.gc.ca](mailto:info@cnscccsn.gc.ca)

Pour plus de renseignements, veuillez consulter le site Web de la CCSN à l'adresse suivante : [www.suretenucleaire.gc.ca](http://www.suretenucleaire.gc.ca)

On peut trouver des renseignements concernant les plans, les priorités et les activités de la CCSN dans divers documents et rapports (incluant les rapports sur les plans et les priorités, les rapports ministériels sur le rendement, et les rapports annuels) à l'adresse : <http://www.suretenucleaire.gc.ca/eng/ressource/reports/>

La CCSN applique les lois suivantes et les règlements qui leurs sont associés :

*Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, 1997, chapitre 9  
*Loi sur la responsabilité nucléaire*, 1985, chapitre N-28

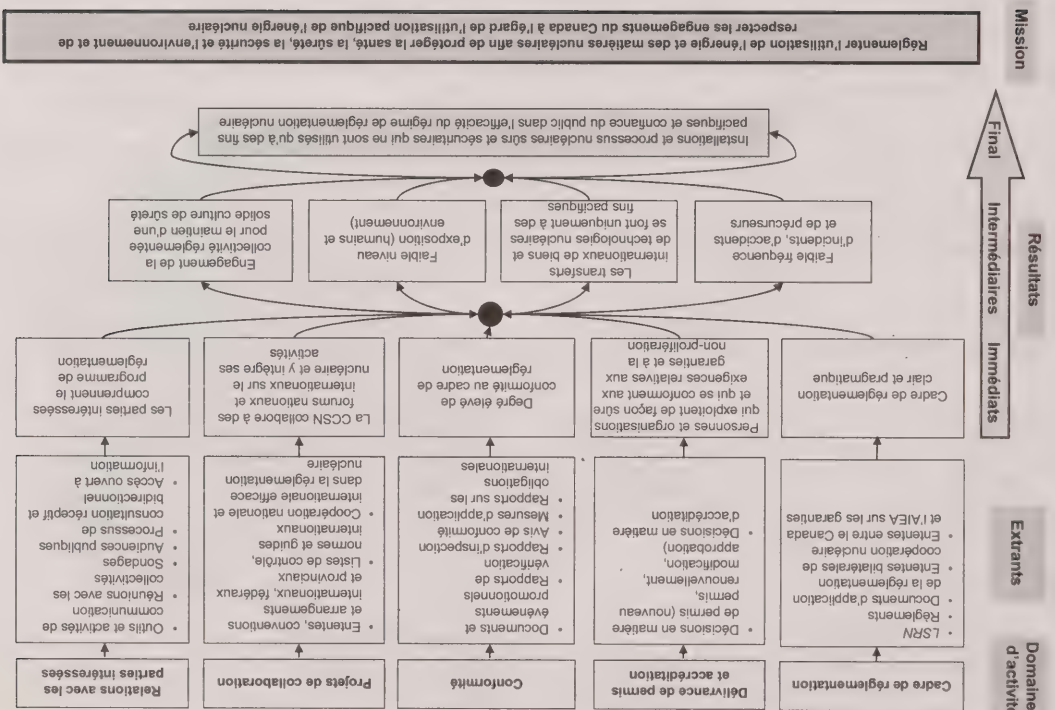
## Bureaux de la CCSN





# Modèle logique de la CCSN

Modèle logique de la CCSN – Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes





## SECTION IV : AUTRES ÉLÉMENTS D'INTÉRÊT



## Tableaux supplémentaires

Les tableaux suivants peuvent être consultés en format électronique dans le site du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp> :

- Services reçus à titre gracieux
- Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Plan de réglementation de la CCSN
- Vérifications internes
- Évaluations



2008-2009									
Ressources budgétaires (en milliers \$)									
Opérations	Immobilisations	Subventions	Contributions et autres paiements de transfert	Dépenses budgétaires brutes	Dépenses budgétaires netes	Total du budget des dépenses	Rajustements des dépenses prévues au budget)	Total des dépenses prévues	
	<p><b>Résultat stratégique : Des installations et des processus nucléaires sûrs et sécuritaires qui ne sont utilisés qu'à des fins pacifiques; et la confiance du public dans l'efficacité du régime de réglementation nucléaire.</b></p>								
Programme - Réglementation nucléaire	89 335	0	75	770	90 180	90 180	90 180	103 427	103 427
Total	89 335	0	75	770	90 180	90 180	90 180	103 427	103 427

Tableau 1 : Lien avec les résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Des installations et des processus nucléaires sûrs et sécuritaires qui ne sont utilisés qu'à des fins pacifiques, et la confiance du public dans l'efficacité du régime de réglementation nucléaire.				
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	Dépenses prévues (en milliers \$)			Activité de programme : Réglementation nucléaire
	2010-2011	2009-2010	2008-2009	
Affaires sociales : Collectivités sécuritaires et sécurisées	119 066	118 326	103 427	



## SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES







Sous-activité de programme		Projets de collaboration	
Résultat prévu		Collaboration de la CCSN aux forums nationaux et internationaux sur le nucléaire et intégration de ses activités à ces forums.	
Indicateurs de rendement			
<ul style="list-style-type: none"><li>Nombre d'initiatives nationales et internationales visant à renforcer le régime de non-prolifération nucléaire, que la CCSN appuie par ses connaissances techniques et son expérience à titre d'organisme de réglementation.</li></ul>			
<b>Description</b> Participation aux organisations nucléaires nationales et internationales, promotion des intérêts du Canada, application des exigences liées aux obligations et aux engagements internationaux, et évaluation des recommandations, des normes et des guides internationaux en vue de leur adaptation au cadre de réglementation de la CCSN.			
<b>Plans et initiatives</b> Négocier de nouveaux accords avec les ministères fédéraux et les provinces concernées. Établir et mettre à jour sur une base permanente les ententes de collaboration conclues avec les organismes de réglementation nucléaire d'autres pays, et avec les ministères et organismes fédéraux et provinciaux. Examiner chaque année les ententes de collaboration conclues avec nos homologues étrangers et les organisations internationales. Collaborer avec Affaires étrangères et Commerce international Canada en ce qui concerne les questions de non-prolifération nucléaire, y compris l'adoption ou la modification d'accords bilatéraux de coopération nucléaire. Déterminer et évaluer la participation de la CCSN aux activités internationales touchant le nucléaire, en suivre l'évolution et en rendre compte. Conclure des accords bilatéraux avec nos homologues étrangers en vue du contrôle efficace des exportations et des importations de sources radioactives, conformément au Code de conduite sur la sûreté et la sécurité des sources radioactives de l'AIEA.			
Assurer un soutien technique et fournir les autres ressources nécessaires au programme des garanties de l'AIEA.		En cours	
<b>Ressources :</b> (en milliers \$) Équivalents temps plein		2008-2009 16 655 \$ 98	2009-2010 17 261 \$ 98
		2010-2011 16 853 \$ 98	

Sous-activité de programme		Indicateurs de rendement		Description	
Conformité	Résultat prévu	Degré élevé de conformité au cadre de réglementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré de rapprochement entre le Canada et les autres pays concernant les stocks de substances nucléaires qui sont assujetties aux accords bilatéraux de coopération nucléaire</li> <li>Vérification de la conformité aux normes</li> <li>Respect des exigences du Système de suivi des sources scellées</li> <li>Rapprochement entre les grands livres généraux de la CCSN et des titulaires de permis concernant les substances nucléaires</li> </ul>	<p>Il est indispensable de surveiller étroitement la conformité aux exigences réglementaires pour donner au Parlement et au public l'assurance que l'énergie et les matières nucléaires sont utilisées de manière sûre et sécuritaire, et conformément aux engagements internationaux du Canada à l'égard de l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire.</p>	
				<p><b>Plans et initiatives</b></p> <p>En cours</p> <p>Répondre aux exigences de base du programme d'évaluation de la conformité,</p> <p>dans les quatre domaines de réglementation (réacteurs nucléaires; cycle nucléaire, déchets, installations de recherche et de traitement; substances nucléaires, transport, dosimétrie, installations nucléaires de catégorie II; contrôle des exportations et des importations).</p> <p>Elaborer des stratégies afin de promouvoir et d'appliquer la conformité lorsque des lacunes sont constatées chez les titulaires de permis, et répondre aux rapports et aux constatations faisant état de risques importants chez les titulaires.</p> <p>Elaborer un programme visant à évaluer la gestion des installations nucléaires vieillissantes par les titulaires de permis.</p> <p>Appliquer les exigences des conventions et des accords multilatéraux.</p> <p>Appliquer les dispositions et les exigences des accords bilatéraux de coopération nucléaire et des ententes administratives connexes.</p> <p>Appliquer les exigences de l'Accord relatif aux garanties et du Protocole additionnel signés entre le Canada et l'AIEA.</p>	
			Calendrier	En cours	359
				En cours	42 221 \$
				En cours	2010-2011
				En cours	33 355 \$
				En cours	2008-2009
				En cours	310
				En cours	38 833 \$
				En cours	2009-2010
				En cours	334
				En cours	359

Figure 1 : Évaluations environnementales prévues

- Dépôt en formations géologiques profondes
- Réacteurs proposés par Bruce Power
- Réacteurs proposés pour Darlington
- Réfection de réacteurs à Darlington
- Réacteur proposé pour l'Alberta
- Réacteur proposé pour le Nouveau-Brunswick
- Stockage sûr à la centrale Pickering-A
- Réfection à la centrale Pickering-B
- Mine Aurora
- Mine Kigivik
- Mine Shea Creek
- Mine Millennium
- McClean Lake (Caribou)
- Mine Midwest
- McArthur River
- Rabbit Lake
- Pele Mountain
- Gunnar
- Lorado
- GE-Hitachi – combustible d'uranium faiblement enrichi
- Installations de gestion de déchets Deloro
- Port Granby
- Saskatchewan Research Council – déclassement du Slowpoke
- Énergie atomique du Canada limitée (Chalk River)
  - Décharge de matières en vrac (existant)
  - Nouvel entreposage à sec (existant)
  - Relocalisation du bâtiment 250 (existant)
  - 3 nouveaux projets qui débuteront en 2008-2009



Sous-activité de programme		Résultat prévu		Indicateurs de rendement		Description		Plans et initiatives		Calendrier	
Personnes et organisations qui exploitent de façon sûre et qui se conforment aux exigences relatives aux garanties et à la non-prolifération				● Nombre de permis délivrés conformément aux normes de service		Délivrance de permis ou accréditation de personnes associées aux activités nucléaires au Canada. Avant de délivrer un permis ou d'accorder une accréditation, la CCSN exige que le candidat démontre sa capacité à exploiter son entreprise de façon sûre et à se conformer au régime des garanties et aux obligations en matière de non-prolifération.					
Autorisation et accréditation		Personnes et organisations qui exploitent de façon sûre et qui se conforment aux exigences relatives aux garanties et à la non-prolifération				Mettre en œuvre des processus d'autorisation de nouvelles installations nucléaires, y compris les nouvelles centrales nucléaires, les nouvelles mines d'uranium et les nouvelles installations de gestion des déchets.		2008-2010		En cours	
						Développer et mettre en place la réponse de la direction des leçons apprises de l'arrêt du réacteur national de recherche universel (NRU) en novembre 2007.		2008-2009		En cours	
						Terminer la documentation des programmes de surveillance et d'évaluation environnementale de la CCSN et y intégrer les améliorations de programme prévues.		2008-2009		En cours	
						Elaborer des modules de formation en évaluation environnementale et entreprendre la formation du personnel de la CCSN en la matière.		2008-2009		En cours	
						Préparer des plans et des guides pour l'examen des énoncés des incidences environnementales et des demandes de permis pour de nouveaux réacteurs.		2008-2010		En cours	
						Réaliser des évaluations environnementales des projets – pour lesquels des demandes de permis ont été déposées – de nouvelles mines et de construction de nouveaux réacteurs nucléaires (voir la figure 1), de raffineries, de dépôts de déchets radioactifs et de gestion des déchets anciens aux Laboratoires de Chalk River.				En cours	
						Procéder à l'évaluation des demandes de permis pour la préparation de l'emplACEMENT et la construction de nouveaux réacteurs.				En cours	
						Poursuivre la mise en œuvre des dispositions du <i>Code de conduite sur la sûreté et la sécurité des sources radioactives</i> , y compris les initiatives visant à renforcer les permis d'exportation et d'importation et à contrôler les sources radioactives à risque élevé.				En cours	
						Évaluer les processus du tribunal et mettre en œuvre les recommandations.				En cours	
								2008-2009		34 458 \$	
								2009-2010		42 513 \$	
								2010-2011		40 700 \$	
										319	



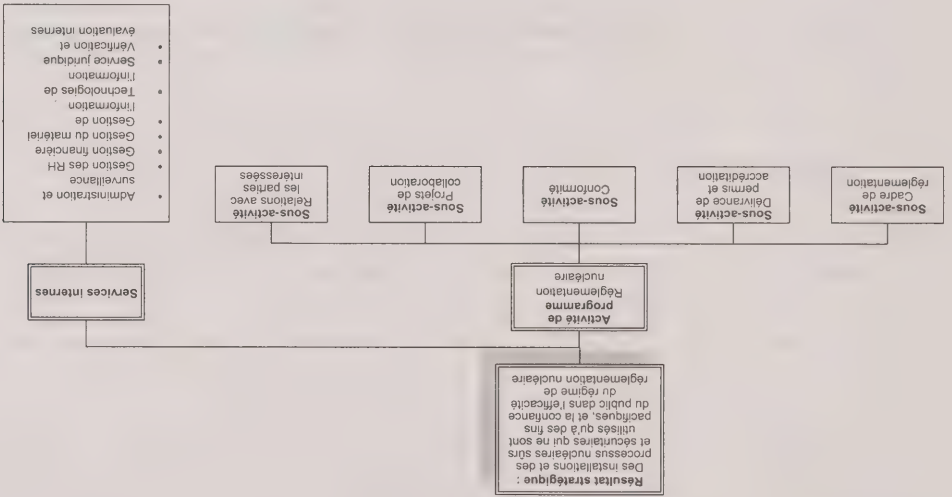
Sous-activité de programme	Résultat prévu	Cadre de réglementation clair et pragmatique	Indicateurs de rendement		Description	Plans et initiatives	Calendrier	Autome 2008	2008-2009	2008-2009	2008-2009	2008-2010	2008-2010	2008-2010	2010-2012	2010-2012	Ressources : (en milliers \$)	Équivalents temps plein
Cadre de réglementation																		
									</									

## Analyse des activités de programme

La Commission canadienne de sûreté nucléaire vise un résultat stratégique unique : veiller à ce que les installations et les processus nucléaires soient sûrs et sécuritaires et qu'ils servent uniquement à des fins pacifiques, et maintenir la confiance du public dans l'efficacité du régime de réglementation nucléaire. À l'appui de ce résultat, le CCSN a une activité de programme : la réglementation nucléaire.

Dans le cadre de cette activité de programme, la CCSN gère cinq sous-activités, qui sont chacune associées à un résultat prévu distinct. Ces sous-activités représentent des secteurs d'activité essentiels pour l'atteinte des priorités décrites dans la Section I et pour l'obtention des résultats prévus de l'activité de programme et du résultat stratégique de l'organisation.

L'architecture des activités de programme de la CCSN est présentée ci-après sous forme de diagramme.



Les sous-activités de programme, leurs résultats prévus, les plans, les indicateurs de rendement et les dépenses prévues sont présentés dans les tableaux qui suivent.



## SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE





**Remarque :** En 2007-2008, le Conseil du Trésor a accordé à la CCSN une autorisation de dépenser les recettes qui entrera en vigueur à compter de 2008-2009. Cette autorisation sera progressivement mise en application sur une période de deux ans, pour atteindre une autorisation complète de dépenser les recettes approuvant des activités recouvrables à compter de 2009-2010. Ce pouvoir permettra à la CCSN de répondre à la croissance associée au secteur nucléaire. Les recettes prévues ont été estimées pour les années à venir en fonction des charges de travail actuelles, des analyses de l'environnement à l'égard de la croissance prévue de l'industrie et de la hausse des droits de recouvrement des coûts.

**Remarque :** Les coûts des locaux associés aux activités recouvrables qui font partie de l'autorisation de dépenser les recettes de la CCSN ne sont pas inclus dans les services reçus à titre gracieux. Les coûts des locaux inclus dans les prévisions pour les recettes disponibles se chiffrent à 1,0 M\$ en 2008-2009, à 6,3 M\$ en 2009-2010 et à 6,5 M\$ en 2010-2011.

## Postes votés et législatifs indiqués dans le budget principal des dépenses

(en milliers \$)		2008-2009	
Crédit ou poste législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009	Budget principal des dépenses 2007-2008
		80 140	84 553
15	Dépenses du programme	10 040	9 932
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	90 180	94 485
Total pour le ministère ou l'organisme			

**Remarque :** Le budget principal des dépenses pour 2008-2009 est de 4,3 M\$, soit 4,6 % de moins que le budget principal des dépenses pour 2007-2008. Les principaux changements concernent une réduction de 3,1 M\$ pour le financement des pressions liées à la charge de travail; une réduction de 5,8 M\$ pour le financement de l'autorisation des nouvelles installations nucléaires; une augmentation de 5,5 M\$ pour les accords de rémunération; une réduction de 0,6 M\$ de l'Initiative de réforme du régime d'approvisionnement de TPSCG; une diminution de 0,7 M\$ pour le Régime obligatoire d'avantages sociaux des employés et une augmentation de 0,4 M\$ pour les Subventions et contributions.

Aux termes de la LSRN, le gouverneur en conseil peut nommer jusqu'à sept commissaires à titre inamovible. Six commissaires permanents remplissent leur charge pour un mandat maximal de cinq ans. Un des commissaires permanents occupe le poste de président de la Commission.

#### *b. Personnel de la CCSN*

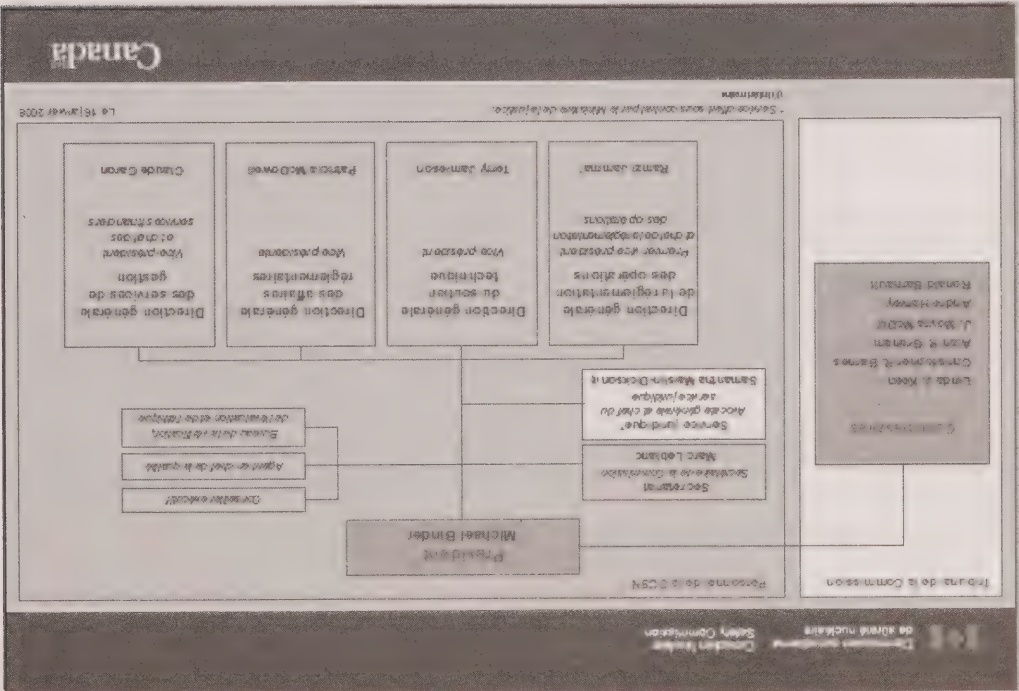
Aux bureaux de l'administration centrale, à Ottawa, s'ajoutent des bureaux à chacune des cinq centrales nucléaires du Canada, un bureau aux Laboratoires d'Énergie atomique du Canada limitée à Chalk River, et cinq bureaux régionaux. Des agents de la CCSN sont affectés en permanence à chacune des centrales, à Chalk River. Ils évaluent le rendement par rapport aux exigences réglementaires et aux conditions des permis d'exploitation. Les bureaux régionaux exercent une surveillance sur les substances nucléaires, le transport, les appareils à rayonnement et l'équipement renfermant des substances nucléaires. Ils interviennent également en cas d'incidents mettant en cause des substances nucléaires.

Le personnel de la CCSN appuie la Commission de diverses façons. Il fournit des avis spécialisés; élabore des propositions concernant l'élaboration de la réglementation et formule des recommandations sur des politiques de réglementation; effectue des inspections et des vérifications de conformité dans le cadre des processus d'autorisation, d'accréditation et d'homologation; applique des mesures d'exécution; coordonne les activités internationales de la CCSN; élabore pour l'ensemble de l'organisme des programmes qui contribuent à rendre la réglementation plus efficace; maintient des relations avec les parties intéressées et fournit un soutien administratif à l'organisme. Pour les questions de conformité, le pouvoir légal d'émettre des ordres et des ordonnances est dévolu aux inspecteurs et aux fonctionnaires désignés.

En outre, le personnel formule des recommandations sur les demandes de permis, les soumet à la Commission dans le cadre des audiences publiques et applique par la suite les décisions rendues par la Commission. Les membres du personnel qui sont fonctionnaires désignés rendent des décisions d'autorisation lorsque le pouvoir leur en a été délégué.

# Renseignements sur l'organisme

## Organigramme de la CCSN



La CCSN se compose de deux volets : la Commission et le personnel de la CCSN.

### a. Commission

La Commission est un tribunal administratif quasi judiciaire indépendant, une cour d'archives et un organisme de réglementation fédéral. À titre d'établissement public figurant à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la CCSN rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources naturelles.

Les commissaires sont nommés à titre inamovible par le gouverneur en conseil. La Commission, avec l'aide du Secrétaire, établit l'orientation de la politique globale de réglementation sur les questions de santé, de sûreté, de sécurité et d'environnement qui touchent le secteur nucléaire canadien; elle rend, en toute impartialité, des décisions concernant l'autorisation des activités nucléaires au Canada; et elle adopte des règlements juridiquement contraignants. La Commission tient compte des opinions et des préoccupations des parties intéressées. Elle délègue à des fonctionnaires désignés un pouvoir décisionnel concernant la délivrance de permis pour certaines catégories d'installations et d'activités nucléaires, conformément aux exigences de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires (LSRN)* et de ses règlements d'application.

planification intégrée et de gestion du rendement et le projet des systèmes intégrés. Tous ces projets procureront à la CCSN des solutions intégrées à l'appui du cadre établi par le Système de gestion, pour une efficacité et une efficience accrues et une démarche concertée à l'égard de la réalisation de son mandat.



## Priorités de gestion

Les priorités de gestion visent à améliorer les pratiques, les contrôles et l'infrastructure habitante de gestion, afin que le programme de réglementation de la CCSN soit efficace. La gestion de la CCSN est axée sur une gamme d'initiatives regroupées dans de grandes catégories : renforcement de la gouvernance, renforcement de la capacité, gestion de la qualité, et poursuite de la mise en œuvre du Programme des initiatives d'amélioration intégrées (PIAI). Voici les **priorités de gestion** de la CCSN :

### *Renforcement de la gouvernance*

La direction de la CCSN s'emploiera à mettre en œuvre les changements découlant de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, ainsi que les résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilité de gestion, ce qui inclut renforcer nos capacités en gestion du risque, et les fonctions reliées à la vérification et l'évaluation internes. De plus, la CCSN ira de l'avant avec son projet de renouvellement des services de gestion afin d'assurer que ses activités soient soutenues par des politiques internes efficaces, qui respectent entièrement les politiques des organismes centraux.

### *Renforcement de la capacité*

La CCSN, qui est en période de croissance, a cerné les éléments clés – financement durable, installations et technologies de l'information – dont elle doit se doter pour bien planifier et appuyer cette croissance. Elle continuera d'élaborer et d'adopter des stratégies pour recruter et maintenir en poste les effectifs qualifiés dont elle a besoin pour répondre aux exigences de croissance et de changement. La CCSN maintiendra le programme de Développement du leadership à l'intention de ses leaders actuels et futurs. En outre, elle a initié des discussions avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour discuter de son plan à long terme concernant la gestion des locaux.

### *Gestion de la qualité*

La CCSN adoptera l'Initiative de prestation des services intégrés à la clientèle afin que ses activités soient soutenues par des services à la clientèle efficaces et efficaces. Elle renouvellera son infrastructure de technologie de l'information et achèvera l'intégration de l'architecture des solutions technologiques afin de disposer des ressources nécessaires pour bien gérer la croissance et le changement. En outre, la CCSN élaborera et entreprendra un projet de construction d'une nouvelle administration centrale afin de disposer de locaux adéquats compte tenu de l'expansion anticipée de son organisation.

### *Programme des initiatives d'amélioration intégrées (PIAI)*

Le Programme des initiatives d'amélioration intégrées (PIAI), administré par le Conseil de la qualité, se compose de nombreux projets qui ont été suggérés par l'Équipe internationale d'examen de la réglementation dans le cadre du Plan des mesures correctives de juin 2006. On compte au nombre des projets chapeautés : le projet d'autorisation et conformité, le projet de

- appliquer le Code de conduite sur la sûreté et la sécurité des sources radioactives, en renforçant le processus d'autorisation pour l'importation et l'exportation, ainsi que le contrôle des sources à risque élevé;
- appliquer le Code de conduite pour la sûreté des réacteurs de recherche;
- mettre en place des processus d'évaluation environnementale, y compris l'étude des nouveaux projets par des commissions d'examen;
- élaborer et mettre en œuvre un nouveau régime national de vérification, en sus des accords internationaux.

### 3. Mettre en œuvre des mesures d'amélioration

La CCSN est déterminée à améliorer constamment ses pratiques de gestion et sa structure de réglementation afin de maintenir un régime de réglementation qui soit à la fois efficace, efficient, moderne et actualisé. Voici les plans d'amélioration prévus à cette fin :

- améliorer et finaliser les documents associés à l'intégration des programmes de surveillance et d'évaluation environnementale;
- continuer d'améliorer le cadre de réglementation afin qu'il soit plus stratégique et harmonisé avec les normes internationales de base, tout en étant transparent.

### 4. Améliorer les relations externes et l'engagement

La CCSN est déterminée à exercer ses activités de réglementation avec transparence, car la transparence est une valeur importante pour les Canadiens et pour la collectivité internationale en matière de réglementation des installations nucléaires. Des communications et des consultations efficaces constituent un élément essentiel de la transparence. La CCSN prend de l'avance avec ses activités d'engagement de communiquer avec ses parties intéressées et de les consulter sur les questions d'actualité d'intérêt mutuel. Elle porte attention aux problèmes soulevés – et agit au besoin. La CCSN voit les relations externes comme un moyen de communiquer et de consulter les parties intéressées sur des questions et des sujets d'intérêt mutuel, d'être à l'écoute des opinions exprimées et d'agir s'il y a lieu. Ces relations incluent des activités qui dépassent les activités relatives aux exigences d'autorisation et de conformité énoncées dans la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires et ses règlements.

Dans le cadre de ses activités d'engagement et de relations externes, la CCSN continuera de proposer des rencontres avec les représentants des instances fédérales, provinciales, territoriales et municipales et les groupes communautaires, des interactions avec les organisations non gouvernementales et le public, ainsi que des rencontres pertinentes avec les titulaires de permis pour discuter de questions d'ordre général (par exemple, des rencontres avec l'Association nucléaire canadienne ou le Groupe consultatif sur le recouvrement des coûts).

La CCSN poursuivra également ses efforts en vue de remplir l'obligation fiduciaire du gouvernement du Canada de consulter comme il convient les groupes autochtones, dans le contexte des projets nucléaires actuels et futurs du Canada.

- poursuivre le programme actuel d'élaboration des documents d'application de la réglementation et apporter les modifications nécessaires aux règlements applicables aux installations existantes;
- mettre en œuvre les exigences du programme de conformité de base, pour tous les programmes de réglementation;
- élaborer des stratégies visant à mieux renseigner les titulaires de permis et à renforcer les activités de vérification de la conformité lorsque des lacunes sont cernées chez les titulaires de permis, et réagir aux constatations et aux rapports de titulaires de permis qui présentent un risque élevé;
- examiner les demandes de renouvellement des permis actuels, dans l'ensemble du programme de réglementation, et formuler des recommandations (par l'entremise du personnel de la CCSN) à la Commission;
- améliorer l'efficacité de l'exécution des obligations du Canada en vertu de l'*Accord relatif aux garanties* conclu avec l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), incluant le projet d'instauration d'un régime national de vérification, et en conformité avec la politique canadienne de non-prolifération et les autres accords de coopération nucléaire.

## 2. *Gérer efficacement la croissance du programme de réglementation*

Tous les domaines du secteur nucléaire sont en essor. La CCSN doit s'assurer que les nouvelles installations et utilisations, les projets d'expansion et de prolongement de la durée de vie des installations existantes, ainsi que les questions plus fréquentes de sécurité internationale fassent l'objet de la même surveillance éclairée par le risque que les installations existantes. Elle a demandé et reçu des ressources supplémentaires qui lui permettront d'accroître ses activités de surveillance afin de répondre à la demande croissante en matière de réglementation; elle poursuivra ses efforts visant à obtenir les ressources requises pour répondre aux nouvelles demandes. Les plans suivants ont été identifiés afin de gérer efficacement et en priorité la croissance du programme de réglementation :

- fournir la clarté en matière de réglementation à travers la production des documents d'application de la réglementation pour les nouvelles activités (p. ex. construction de nouvelles centrales nucléaires, expansion des mines et des usines de concentration de l'uranium, dépôts de déchets, installations de catégorie II, etc.) afin d'instaurer un cadre moderne;
- surveiller les projets de réfection des centrales et de construction de nouvelles centrales, en élaborant et en appliquant des plans d'activités de réglementation;
- réaliser des évaluations environnementales dans le cadre des demandes de permis relatives à de nouvelles mines, à la construction de nouveaux réacteurs, aux raffinerie, aux dépôts de déchets et aux projets d'évacuation des déchets anciens des Laboratoires de Chalk River;
- fournir la clarté sur les approches réglementaires concernant l'examen de la conception des nouvelles centrales nucléaires;



Plans et priorités de la CCSN

Dans cette section, nous présentons les priorités de la CCSN sous deux aspects : les priorités du programme et les priorités de gestion. Ces priorités ont été choisies pour permettre la réalisation du résultat stratégique de la CCSN, compte tenu des défis et des risques prévus pendant la période de planification.

Priorités du programme

Assurer une réglementation efficace des installations existantes	Gérer la croissance du programme de réglementation	Mettre en œuvre des mesures d'amélioration	Améliorer l'engagement / la sensibilisation des partenaires externes
Nos priorités en 2008-2009			

Notre résultat stratégique	Des installations et des processus nucléaires sûrs et sécuritaires qui ne sont utilisés qu'à des fins pacifiques, et la confiance du public dans l'efficacité du régime de réglementation nucléaire.
----------------------------	--

Notre activité de programme La réglementation nucléaire				
Cadre de réglementation	Délivrance de permis et accréditation	Conformité	Projets de collaboration	Relations avec les parties intéressées

Les priorités du programme de la CCSN visent à offrir aux Canadiens un processus de réglementation fiable et transparent, qui protège la santé, la sécurité, la sûreté et l'environnement tout en respectant les engagements internationaux du Canada quant à l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire. Voici les **priorités de programme** de la CCSN :

1. Assurer une réglementation efficace des installations existantes

La priorité première de la CCSN lorsqu'elle affecte ses ressources est d'assurer aux Canadiens que les activités nucléaires au Canada sont sûres et sécuritaires. Notre organisme s'engage à bien surveiller les installations actuelles. À cette fin, nous avons élaboré les plans suivants pour améliorer le programme de réglementation qui s'applique aux installations existantes :

Activités de programme, dépenses prévues, résultats prévus et priorités par résultat stratégique

L'architecture des activités de programme de la CCSN est harmonisée avec la Structure de gestion des ressources et des résultats prescrite par le Conseil du Trésor pour la gestion des ressources et la planification pangouvernementales. La CCSN cherche à réaliser son **résultat stratégique** par l'intermédiaire d'une seule **activité de programme** : la réglementation nucléaire. Cette activité est subdivisée en cinq programmes clés ou **sous-activités**.

Le tableau qui suit donne les grandes lignes des activités de programme de la CCSN et présente une estimation des dépenses prévues :

Résultat stratégique : Des installations et des processus nucléaires sûrs et sécuritaires qui ne sont utilisés qu'à des fins pacifiques, et la confiance du public dans l'efficacité du régime de réglementation nucléaire.		Dépenses prévues estimées* (en milliers \$)		
Sous-activité de programme	Résultats attendus	2008-2009	2009-2010	2010-2011
		Dépenses	Dépenses	Dépenses
Activité de programme : Réglementation nucléaire	Cadre de réglementation clair et pragmatique	11 583	11 954	11 642
	Personnes et organisations qui exploitent de façon sûre et qui se conforment aux exigences relatives aux garanties et à la non-prolifération	34 458	42 513	40 700
	Conformité	33 355	38 833	42 221
	Projets de collaboration	16 655	17 261	16 853
	Relations avec les parties intéressées	7 376	7 765	7 650
	Mellieure compréhension du programme de réglementation par les parties intéressées	103 427	118 326	119 066
Dépenses prévues totales (équivalents temps plein)		817	880	899

\* Les dépenses prévues estimées comprennent les services intégrés (ressources humaines, finances, administration, technologies de l'information et autres services de gestion). La majeure partie des coûts des activités de réglementation de la CCSN sont recouvrés par le gouvernement fédéral auprès des titulaires de permis en vertu du Règlement sur les droits pour le recouvrement des coûts de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (2003). Les droits sont prélevés par la CCSN et déposés dans le Trésor et ne constituent pas une source de recettes pour la CCSN. En 2007-2008, le Conseil du Trésor a accordé à la CCSN une autorisation de dépenser les recettes qui entrent en vigueur à compter de 2008-2009. Cette autorité sera progressivement mise en application sur une période de deux ans, pour atteindre une autorisation complète de dépenser les recettes provenant des activités recouvrables à compter de 2009-2010. Ce pouvoir permettra à la CCSN de répondre à la croissance associée aux titulaires de permis qui paient des droits. En 2008-2009, la CCSN prévoit recouvrer environ 70 % (soit environ 72,0 millions \$) du total de ses coûts de fonctionnement auprès des payeurs de droits, dont environ 12,0 millions \$ des coûts en fonction du nouveau pouvoir de dépenser les recettes.

Les plans détaillés de la CCSN pour atteindre les résultats prévus figurent à la Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique.



réglementation et aux décisions de la Commission. Une telle approche sera essentielle pour maintenir la confiance du public à l'endroit du régime de réglementation.

## i. Effectifs requis et augmentation de la charge de travail

La CCSN fait face à un défi de taille pour maintenir un nombre suffisamment élevé de spécialistes chevronnés, possédant collectivement les connaissances, les compétences et l'expérience scientifiques et professionnelles spécialisées dont l'organisme a besoin. Or le secteur nucléaire, lui-même en plein essor, recherche aussi de tels spécialistes. La CCSN éprouve donc des difficultés constantes à recruter et à maintenir en poste les effectifs spécialisés nécessaires.

## En bref : Processus d'autorisation des nouvelles centrales nucléaires au Canada

Le cycle de vie d'une centrale nucléaire comporte cinq phases, et chacune d'entre elles requiert un permis distinct. Cependant, avant qu'un projet de centrale nucléaire puisse aller de l'avant, une évaluation environnementale doit être réalisée et permettre de conclure que le projet n'aura pas d'effets négatifs importants sur l'environnement, compte tenu des mesures d'atténuation disponibles. Le fait de prendre en considération les incidences environnementales et les mesures d'atténuation très tôt dans le processus de planification permet de réduire ou d'éviter des délais potentiels et des coûts inutiles.

Une évaluation environnementale est déclenchée dès la présentation d'une demande de permis pour préparer un emplacement en vertu de la LSRN. Elle se déroule ensuite conformément à la Loi canadienne sur l'évaluation

environnementale. Une évaluation environnementale est donc menée avant que toute démarche visant l'obtention des cinq permis requis soit entreprise. Les cinq phases du cycle de vie d'une centrale sont la préparation de l'emplacement, la construction, l'exploitation, le déclassement et l'abandon. Certaines de ces activités peuvent se dérouler en

parallèle. Les demandeurs de permis doivent produire des renseignements exhaustifs et complets afin que la CCSN puisse procéder à une évaluation de la demande qui soit aussi efficace et efficiente que possible, et cerner précocement tout problème de conception.

Les permis associés à chaque phase sont accordés en séquence sur une durée minimale de dix (10) ans. Cependant, les demandes associées à la préparation de l'emplacement, à la construction et à l'exploitation peuvent être étudiées simultanément.

On peut consulter à ce sujet le document INFO-0756 de la CCSN intitulé *Processus d'autorisation des nouvelles centrales nucléaires au Canada* sur le site Web de la CCSN à l'adresse <http://www.ccsn.ca> **Hyperlink reference not valid.**

## g. Leadership international

La CCSN maintient de bonnes relations de travail avec ses homologues, notamment par l'intermédiaire de l'*International Nuclear Regulators Association*, du Groupe des cadres supérieurs des organismes de réglementation du CANDU, de l'AIEA et sa Commission des normes de sécurité, ainsi que de l'Agence pour l'énergie nucléaire de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). En outre, elle collabore avec ses principaux partenaires bilatéraux, notamment les États-Unis, la France, le Royaume-Uni, la Finlande et la République de Corée. La CCSN joue également un rôle important dans le cadre de missions internationales telles que l'Équipe internationale d'examen de la réglementation de l'AIEA.

De nombreux facteurs exercent une influence sur les activités internationales de la CCSN : initiatives multilatérales visant à harmoniser les approches de réglementation et les objectifs de sûreté dans le secteur nucléaire (par exemple, le Programme multinational d'évaluation de la conception de l'Agence pour l'énergie nucléaire de l'OCDE, visant à normaliser les démarches de réglementation des nouvelles centrales nucléaires); l'expansion de la coopération nucléaire avec les homologues étrangers; et l'adoption de nouvelles technologies au Canada ou de technologies canadiennes dans d'autres pays. Ces activités peuvent aussi être influencées par la décision récente du gouvernement canadien de se joindre au Partenariat mondial pour l'énergie nucléaire ou de participer à d'autres accords nucléaires internationaux. Cependant, la participation de la CCSN sur la scène internationale dépendra de la capacité de l'organisation d'affecter des ressources à ces activités, alors qu'elle doit aussi remplir son mandat, essentiellement national, soit celui de réglementer l'énergie nucléaire pour protéger la santé, la sécurité et la sûreté au Canada.

## h. Audiences publiques et consultation des parties intéressées

Les installations et les matières nucléaires ont toujours suscité beaucoup d'intérêt au sein du public, des gouvernements, des groupes de défense de l'intérêt public et des groupes autochtones. La croissance des activités dans tous les domaines du secteur nucléaire intensifie la demande d'information, en particulier dans les collectivités les plus touchées par les installations nucléaires. Il s'ensuit une augmentation de la fréquence des audiences de la Commission; du nombre d'audiences tenues dans les collectivités les plus touchées par les décisions de la Commission; du nombre de consultations auprès des groupes autochtones susceptibles d'être affectés par les projets; et des parties intéressées désirant un accès plus facile et plus rapide à des renseignements sur les questions dont est saisie la CCSN.

La CCSN doit répondre à ces besoins nouveaux en renseignant le public sur le régime de réglementation nucléaire et en lui donnant la possibilité de participer de façon valable à l'élaboration des règlements et des documents d'application de la

explosifs et d'obtenir une certitude raisonnable quant à l'absence d'activités et de matières nucléaires non déclarées. La CCSN est l'autorité gouvernementale qui met en œuvre l'*Accord relatif aux garanties* signé entre le Canada et l'AIEA. Au cours des dernières années, l'AIEA a intensifié ses activités de vérification au Canada, notamment pour la détection des activités et des matières nucléaires non déclarées. En outre, les craintes qu'inspire le terrorisme nucléaire ont mis en évidence la nécessité de contrôler et comptabiliser les matières nucléaires au Canada. Ces exigences iront de pair avec l'augmentation des installations et des matières nucléaires devant faire l'objet d'une surveillance réglementaire au Canada et à l'étranger.

Le principal défi auquel doit faire face la CCSN est d'exercer une surveillance réglementaire efficace des activités et des matières nucléaires au Canada, dans un contexte qui répond à la fois aux attentes des Canadiens et aux exigences de l'*Accord relatif aux garanties* qui lie le Canada et l'AIEA. À ces fins, la CCSN travaille actuellement avec d'autres ministères et organismes à élaborer un cadre stratégique qui s'appliquera à un nouveau régime national des garanties. Elle devra chercher à obtenir des ressources supplémentaires pour mettre en œuvre ce nouveau programme de vérification, qui complètera les efforts de l'AIEA pour établir des conclusions positives, sur une base annuelle, à l'intention de la collectivité internationale.

La politique de non-prolifération nucléaire du Canada découle de ses obligations en vertu du *Traité de non-prolifération*. Le traité vise à garantir aux Canadiens et à la collectivité internationale que les exportations nucléaires canadiennes servent uniquement à des fins pacifiques, sans usage explosif, et à l'instauration d'un régime global et efficace de non-prolifération nucléaire. Un élément clé de cette politique veut que les exportations nucléaires se fassent seulement vers des pays ayant conclu avec le Canada des accords de coopération nucléaire (ACN) liant les parties. Le Canada a passé 26 ACN avec 43 pays. La CCSN est chargée d'administrer et de mettre en œuvre les dispositions de non-prolifération contenues dans ces ACN. Elle doit notamment exercer un contrôle réglementaire à l'égard des permis d'exportation et d'importation des matières nucléaires, de concert avec Affaires étrangères et Commerce international Canada. La CCSN fournit également des connaissances et compétences techniques à l'appui des initiatives de non-prolifération et des mesures de contrôle mises en œuvre au Canada.

À l'échelle internationale, on note un intérêt croissant pour la création de programmes d'énergie nucléaire, dont certains font appel à des matières et des technologies d'origine canadienne. Cette recrudescence d'intérêt entraîne une hausse de la charge de travail de la CCSN qui est associée à l'instauration et au maintien d'ententes administratives efficaces pour le bon fonctionnement des ACN actuels et futurs.



## e. Sécurité nucléaire et gestion des urgences

La sécurité nucléaire demeurera un sujet de préoccupation et une priorité pour la CCSN dans un avenir prévisible. Grâce au nouveau *Règlement sur la sécurité nucléaire*, la CCSN dispose maintenant d'un cadre de réglementation complet lui permettant d'assurer la surveillance rigoureuse et uniforme des installations et des processus. Elle collabore de près avec les responsables des organismes de sécurité au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde pour obtenir et partager le renseignement de sécurité qui est essentiel au maintien de l'intégrité du réseau mondial de la sécurité nucléaire. Grâce à cette coopération et à ces liens, jumelés à la surveillance exercée par la CCSN et à la vigilance des titulaires de permis, les installations nucléaires canadiennes peuvent mettre en place les mesures de sécurité qui s'imposent, selon une évaluation constante du risque national et international.

La sécurité nucléaire comprend également des mesures de protection contre le détournement de matières nucléaires et de sources radioactives à des fins illicites ou malveillantes. Les attentes internationales et canadiennes à cet égard sont énoncées dans le *Code de conduite sur la sûreté et la sécurité des sources radioactives* de l'AIEA, adopté en janvier 2004, que le Canada s'est engagé à appliquer. À cette fin, la CCSN dispose d'un Système de suivi des sources scellées, qui est intégré à son Registre national des sources scellées, et elle a récemment renforcé substantiellement ses processus de contrôle de l'exportation et de l'importation des sources radioactives à risque élevé.

La CCSN poursuivra ses efforts en vue de mettre sur pied et de dispenser de la formation à l'intention des premiers intervenants en cas d'incident radiologique ou nucléaire. Elle a notamment entrepris de conclure des arrangements formels avec les gouvernements provinciaux clés afin d'assurer le maintien de communications régulières (en cas d'urgence et dans les activités courantes) et d'intégrer les plans d'intervention en cas d'urgence (moyens d'intervention sur le site et hors site, par exemple). De nouvelles ententes seront vraisemblablement conclues avec l'Ontario durant la période de rapport, et les négociations avec d'autres provinces devraient être entamées peu après.

## f. Garanties internationales

À titre de signataire du *Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires*, le Canada est tenu de conclure un accord avec l'AIEA qui autorise celle-ci à procéder à des vérifications pour établir que le Canada respecte son engagement de ne pas mettre au point, fabriquer ou acquérir de quelque manière que ce soit des armes nucléaires ou d'autres dispositifs nucléaires explosifs. En vertu de cet accord, l'AIEA fait appel à de nombreuses mesures (réunies sous le vocable « garanties ») dans le but d'assurer que des matières nucléaires déclarées ne servent pas à fabriquer des armes nucléaires ou d'autres dispositifs nucléaires

Des initiatives à long terme pour la gestion et l'entreposage des déchets radioactifs sont en cours. Mentionnons l'Initiative de la région de Port Hope, gérée par le Bureau de gestion des déchets radioactifs de faible activité, sous la direction de Ressources naturelles Canada, et le projet d'Ontario Power Generation de construire à Kincardine, en Ontario, un dépôt en formations géologiques profondes pour les déchets de faible et moyenne radioactivité. Au cours des prochaines années, Énergie atomique du Canada poursuivra l'assainissement de ses zones de gestion des déchets nucléaires anciens à son complexe de Chalk River. Des projets de gestion et d'évacuation à long terme des combustibles usés, conformément à la réponse du gouvernement du Canada aux recommandations de la Société de gestion des déchets nucléaires, devraient également être lancés. Ils présentent des défis importants sur les plans de la technologie, de la géologie et des relations avec les collectivités, à la fois pour le secteur nucléaire et pour la CCSN. Afin de relever ces défis, la CCSN élabore actuellement un système canadien de classification des déchets.

#### d. Accélérateurs, médecine nucléaire, substances nucléaires et appareils à rayonnement

Parmi les installations auxquelles la CCSN délivre des permis, mentionnons les accélérateurs à grande puissance du laboratoire TRIUMF de l'Université de la Colombie-Britannique, et le Centre canadien de rayonnement synchrotron de l'Université de la Saskatchewan.

Les activités d'autorisation et de conformité de la CCSN qui sont liées à la réglementation des substances nucléaires, des appareils à rayonnement, de l'équipement réglementé et des installations nucléaires de catégorie II (à des fins médicales, industrielles et de recherche) ont augmenté sensiblement, et cette tendance devrait se maintenir dans les prochaines années. L'essor des secteurs du pétrole et du gaz, de la diagraphe et d'autres secteurs connexes entraîne une hausse rapide des opérations de radiographie industrielle. De nouvelles procédures et de nouveaux radio-isotopes voient le jour en médecine nucléaire. Comme l'exige la directive du 10 décembre 2007 du gouvernement du Canada, la CCSN tiendra compte de « la santé des Canadiens qui dépendent, à des fins médicales, des substances nucléaires produites par les réacteurs nucléaires. ».

La remise en service d'appareils ayant dépassé leur espérance de vie ou leur remplacement par des modèles plus récents exigent que la CCSN délivre de nouvelles autorisations et multiplient ses activités de vérification de la conformité. La CCSN devra donc gérer l'augmentation du nombre d'installations nucléaires tout en maintenant ses activités actuelles d'autorisation et de conformité à l'égard des installations nucléaires de catégorie II, des substances nucléaires et des appareils à rayonnement existants.



Le gouvernement fédéral et les provinces multiplient actuellement les activités pour résoudre la question des déchets nucléaires dans plusieurs provinces et territoires. En outre, le secteur nucléaire met sur pied des projets pour augmenter la capacité de ses installations de stockage et gérer les volumes des déchets générés par les activités courantes et par les réacteurs nucléaires dont la durée de vie est prolongée.

### c. Gestion des déchets nucléaires

Jusqu'à présent, la CCSN a reçu cinq lettres d'intention à l'égard de nouveaux projets miniers. Durant la présente période de rapport, elle prévoit recevoir de sociétés de prospection et de titulaires de permis des demandes visant de nouvelles activités d'exploration minière.

Plusieurs facteurs contribuent à l'accroissement de la demande d'uranium : la croissance économique mondiale, à l'origine de la hausse de la demande d'énergie; la construction de nouvelles centrales nucléaires partout dans le monde; l'exploitation améliorée des réacteurs dans le monde; le prolongement de la durée de vie des réacteurs; et l'épuisement notable des stocks d'uranium existants. Pour répondre à cette demande, les titulaires de permis d'établissements miniers accroissent la production des mines existantes et mettent en valeur des gisements actuellement connus, en Saskatchewan.

### b. Mines et usines de concentration et de traitement de l'uranium

En raison de la complexité de ces projets et du nombre de demandes actuelles et éventuelles qui leur sont associées, la réglementation des nouvelles centrales nucléaires continuera de poser des défis de taille pour la CCSN et le secteur nucléaire canadien.

La CCSN a reçu des demandes pour trois nouvelles centrales nucléaires. En août 2006, Bruce Power a présenté une demande visant un projet dont l'évaluation environnementale vient de commencer. En septembre 2006, Ontario Power Generation a présenté une demande visant un projet dont la CCSN a recommandé le renvoi à une commission d'examen et qui est en attente d'une décision du ministre de l'Environnement. Alberta Energy Corporation (maintenant appelée Bruce Power-Alberta) a présenté une demande qui est en suspens dans l'attente de nouvelles démarches de la part du promoteur. Selon certaines indications, la CCSN pourrait recevoir d'autres demandes visant de nouvelles centrales nucléaires.

des nouvelles centrales nucléaires. La CCSN a donc élaboré un processus d'autorisation et met en place un cadre de réglementation moderne qui s'appliquera à la préparation de l'emplacement, la conception, la construction et l'exploitation des nouvelles centrales, tout en tenant compte des normes canadiennes et internationales modernes.

## Contexte opérationnel

La CCSN délivre des permis pour la préparation de l'emplacement, la construction, l'exploitation, le déclassement et l'abandon de toutes les installations nucléaires au Canada ainsi que pour les substances nucléaires et les appareils à rayonnement utilisés dans l'industrie, en médecine et en recherche. Mentionnons à titre d'exemple l'équipement utilisé pour la radiographie industrielle, l'enseignement, la recherche, le diagnostic et le traitement médicaux, y compris le cancer et les maladies du cœur. En outre, la CCSN délivre des permis pour l'importation et l'exportation des substances nucléaires ainsi que de l'équipement, des matières et des renseignements réglementés; elle veille à ce que les Canadiens et les sociétés canadiennes respectent les obligations internationales du Canada en matière de non-prolifération des armes nucléaires et d'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire.

Le secteur nucléaire canadien est en forte croissance dans tous les domaines, de l'extraction et de la concentration de l'uranium jusqu'à la production d'électricité, en passant par la gestion des déchets et les applications médicales. La CCSN continuera d'instaurer, pour la réglementation de toutes les installations, un cadre moderne et actualisé qui tient compte de toutes les connaissances scientifiques, de l'expérience des exploitants canadiens et de l'apport des autres parties intéressées. Elle continuera également de s'inspirer des recommandations de l'AIEA et des pratiques exemplaires de la collectivité canadienne et internationale, lorsque cela est possible. Toutefois, le cadre de réglementation qui en résultera sera toujours canadien.

Voici les éléments clés du contexte opérationnel de la CCSN :

### a. Prolongement de la durée de vie des réacteurs nucléaires et projets de nouvelles centrales

Le Canada compte 22 réacteurs nucléaires, dont plusieurs approchent de la fin de leur durée de vie nominale. En conséquence, les titulaires de permis de centrales nucléaires vont de l'avant avec des projets de réfection, afin de prolonger la durée de vie de leurs centrales. Jusqu'à présent, sept réacteurs ont fait ou font l'objet de travaux de réfection ou de projets de réfection. La CCSN exerce une étroite surveillance de la conformité pour que la réfection de la tranche 2 du complexe de Bruce, entreprise par Bruce Power, se déroule de façon sûre et sécuritaire. Durant l'exercice 2008-2009, Énergie Nouveau-Brunswick entreprendra la réfection de l'unique réacteur de la centrale nucléaire Point Lepreau. Les projets de réfection des réacteurs des centrales Pickering et Gentilly-2 sont en attente d'une décision. Dans tous les cas, le processus de demande de permis pour les réfections doit respecter les exigences de la CCSN en matière d'exploitation sûre.

Au Canada, aucun réacteur nucléaire n'a été construit depuis de nombreuses années et, de par le monde, les contextes opérationnel et réglementaire ont évolué. Pour cette raison, les exploitants, les gouvernements et la population ont besoin d'éclaircissements sur les processus et les exigences modernes de réglementation

demandes déjà déposées visant l'implantation de nouvelles centrales nucléaires. La première étape de ce processus comprendra les nouvelles demandes de permis pour :

- des installations nucléaires de catégorie I au sens du *Règlement sur les installations nucléaires de catégorie I*, incluant toutes les nouvelles demandes de permis reçues à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2007;
- toutes les demandes de permis pour les nouveaux réacteurs présentées par Bruce Power, Ontario Power Generation et Energy Alberta, dès le 17 août 2006;
- des mines et des usines de concentration d'uranium, au sens du *Règlement sur les mines et les usines de concentration d'uranium*, incluant toutes les demandes de permis reçues à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2007, pour la construction ou l'exploitation d'une mine ou d'une usine de concentration;
- toutes les activités de gestion des déchets nucléaires ne prenant pas place dans une installation nucléaire de catégorie I ou II, ou dans une mine ou une usine de concentration reçues le 1<sup>er</sup> octobre 2007 et par la suite.

Pour l'étape suivante et après une vérification de l'état de préparation, l'autorisation de dépenser s'appliquera seulement à toutes les activités à coûts recouvrables des titulaires de permis.

Le gouvernement du Canada continuera de recouvrer auprès des titulaires de permis la plus grande part des coûts associés aux activités de réglementation de la CCSN, conformément au *Règlement sur les droits pour le recouvrement des coûts de la Commission canadienne de sûreté nucléaire* (2003). Certains titulaires de permis, comme les hôpitaux et les universités, bénéficient d'une exemption. De plus, les droits ne sont pas exigés pour les activités résultant des obligations de la CCSN ou pour les activités qui n'apportent pas d'avantage direct aux titulaires de permis concernés. Cette dernière catégorie inclut les activités liées aux obligations internationales du Canada (notamment la non-prolifération des armes nucléaires), ses responsabilités envers le public, comme les programmes de protection civile et d'information du public, et l'examen continu de la *LSRN* et des documents d'application de la réglementation, s'il y a lieu.

Pour bien réglementer le secteur nucléaire canadien en expansion, la CCSN doit être dotée d'un régime de financement durable. À cette fin, elle continuera de collaborer avec les organismes centraux et le gouvernement du Canada pour développer ses moyens d'action réglementaires et être ainsi en mesure de faire face à l'augmentation des activités exemptées du paiement des droits et de financer les activités à coûts non recouvrables et les éventualités. De même que la mise en place de l'autorisation de dépenser les recettes, ces moyens de financement durable constitueront une activité prioritaire durant la période de rapport.

La CCSN sera confrontée à de nombreux défis durant la mise en place de son régime de financement durable, et une équipe travaille déjà à en définir les incidences éventuelles en vue de les atténuer.



- L'importation et l'exportation des substances nucléaires contrôlées, ainsi que des matières, des équipements et des technologies à double usage auxquels des risques de prolifération sont associés.

De plus, la CCSN exerce certaines fonctions en vertu de la *Loi sur la responsabilité nucléaire* (LRN), réalise des évaluations environnementales aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE), met en œuvre les dispositions réciproques de non-prolifération des accords bilatéraux de coopération nucléaire conclus par le Canada avec ses partenaires commerciaux du secteur nucléaire, et met en œuvre l'accord bilatéral du Canada avec l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) concernant l'application des garanties internationales en rapport avec toutes les matières nucléaires présentes au Canada et leur utilisation pacifique.

## Gouvernance

La Commission est un tribunal administratif quasi judiciaire indépendant et un organisme de réglementation fédéral. La CCSN est un établissement public figurant à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources naturelles. À titre de tribunal, la Commission établit l'orientation de la politique globale de réglementation, prend des règlements et rend des décisions sur les demandes de permis importantes et les questions connexes. Les membres du tribunal de la Commission (les commissaires) sont nommés à titre inamovible par le gouverneur en conseil. Les membres du personnel de la CCSN (le personnel de la CCSN) sont employés par l'organisme fédéral et font partie de la fonction publique canadienne.

Le personnel de la CCSN conseille la Commission, met en œuvre ses décisions et assure le respect des exigences réglementaires (voir les Renseignements sur l'organisme).

## Financement des activités de la CCSN

Le travail de la CCSN consiste avant tout à surveiller, grâce à son processus d'autorisation et de conformité, les activités du secteur nucléaire canadien en expansion et à veiller au respect des engagements internationaux du Canada à l'égard de la sûreté, de la sécurité et de la non-prolifération nucléaires. Les besoins en ressources de la CCSN doivent correspondre à cette charge de travail. Par le passé, les activités de la CCSN ont été financées uniquement par un crédit annuel du Parlement. Lorsque sa charge de travail augmentait, la CCSN demandait au SCT l'autorisation d'accroître ses ressources pour ses dépenses à coûts recouvrables ou de nouveaux fonds pour son programme.

À l'heure actuelle, les activités de réglementation de la CCSN augmentent fortement. Néanmoins, la CCSN doit continuer de composer avec de longs délais pour obtenir les fonds supplémentaires dont elle a besoin pour bien gérer sa charge de travail accrue sans compromettre la réalisation de son mandat. Pour régler ce problème, la CCSN a récemment reçu l'autorisation – à mettre en œuvre de façon progressive – de dépenser ses recettes en rapport avec ses activités à coûts recouvrables. Dès l'exercice 2008-2009, elle pourra consacrer ses recettes aux activités à coûts recouvrables associées à de nouvelles demandes de permis spécifiques, y compris les

## Vocation et renseignements sommaires

### Mandat de la CCSN

En vertu des lois édictées par le Parlement et conformément aux politiques et aux engagements internationaux du Canada, la CCSN :

- réglemente le développement, la production et l'utilisation de l'énergie nucléaire au Canada; réglemente la production, la possession, l'utilisation et le transport des substances nucléaires ainsi que la production, la possession et l'utilisation de l'équipement et des renseignements réglementés;
- met en œuvre les mesures de contrôle international du développement, de la production, du transport et de l'utilisation de l'énergie et des substances nucléaires, notamment les mesures de non-prolifération des armes nucléaires et des dispositifs nucléaires explosifs;
- informe le public, sur les plans scientifique, technique et réglementaire, au sujet des activités de la CCSN et des conséquences, pour la santé et la sécurité des personnes et pour l'environnement, du développement, de la production, de la possession, du transport et de l'utilisation des substances nucléaires.

### Mission

La Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN<sup>1</sup>) a pour mission de *réglementer l'utilisation de l'énergie et des matières nucléaires afin de protéger la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement et de respecter les engagements internationaux du Canada à l'égard de l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire*. Pour ce faire, la CCSN met de l'avant des valeurs de qualité, d'intégrité, de compétence, de dévouement et de respect d'autrui.

### Cadre de réglementation

La CCSN a été créée en vertu de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires (LSRN)*, qui définit son mandat. Elle réglemente l'ensemble du cycle nucléaire et tous les aspects de la sûreté nucléaire au Canada, qui sont de ressort fédéral. La CCSN dispose d'un cadre de réglementation constamment actualisé qui comporte des règlements pris en vertu de la *LSRN* et des documents d'application de la réglementation qui s'appliquent à tout le secteur nucléaire du Canada. Elle réglemente notamment :

- les réacteurs de puissance;
- les réacteurs non producteurs de puissance, y compris les réacteurs de recherche;
- les substances nucléaires et les appareils à rayonnement utilisés dans l'industrie, en médecine et en recherche;
- le cycle du combustible nucléaire, de l'extraction de l'uranium jusqu'à la gestion des déchets;

<sup>1</sup> On désigne la Commission canadienne de sûreté nucléaire comme la « CCSN » lorsqu'on renvoie à l'organisation et à son personnel en général, et comme « la Commission » lorsqu'on renvoie à la composante tribunal.

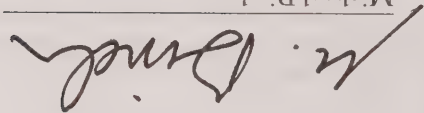


## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN).

Ce rapport a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du budget des dépenses 2008-2009 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Canada (SCT);
- Il repose sur les résultats stratégiques et les activités de programme de la CCSN qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

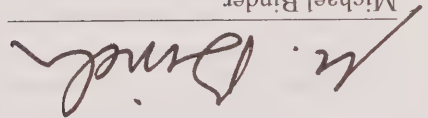


Michael Binder  
Président

En plus d'entreprendre ces initiatives d'amélioration et de répondre à la *Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation*, entrée en vigueur l'an dernier, la CCSN s'efforcera également d'accroître l'efficacité de ses processus de réglementation. Dans cette optique, la CCSN demeure déterminée à établir un guichet unique pour la réglementation nucléaire et participera aux initiatives d'amélioration pour l'ensemble du gouvernement, et plus particulièrement du Bureau de gestion des grands projets, établi en vue de renforcer le système de réglementation canadien. Nous atteindrons également une meilleure efficacité à l'aide d'une plus grande clarté réglementaire qui découlera d'initiatives en lien avec le cadre de réglementation, d'une plus grande attention portée aux décisions tenant compte du risque, de livrables et de calendriers en matière de réglementation et d'une meilleure délimitation des rôles et des responsabilités.

La CCSN tient à s'assurer que, dans le contexte d'un secteur nucléaire en croissance et en évolution, les installations nucléaires et les activités à caractère nucléaire soient parmi les plus sûres et les plus sécuritaires au monde. Par ailleurs, la CCSN s'efforce de protéger la santé des Canadiens et l'environnement d'une manière qui appuie le développement durable et de s'assurer que l'énergie et les substances nucléaires sont utilisées uniquement à des fins pacifiques.

Avec un public qui s'intéresse de plus en plus aux activités nucléaires et au régime de réglementation qui les gouverne, la CCSN continuera de faire preuve de transparence, de responsabilité et de bonne gouvernance et travaillera avec les Canadiens en vue de protéger leur santé, leur sûreté, leur sécurité et leur environnement.



Michael Binder  
Président

J'ai le plaisir de soumettre au Parlement le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN). Il s'agit de mon premier rapport à titre de président de la CCSN.

Le secteur nucléaire canadien se trouve aux abords d'une croissance sans précédent, qui apportera à l'organisme de réglementation du Canada son lot de possibilités et de défis également sans précédent. Presque la totalité des domaines du secteur nucléaire que la CCSN réglemente sont en expansion. La CCSN a reçu des demandes pour de nouvelles centrales nucléaires en Ontario et en Alberta, et d'autres projets de ce genre sont envisagés ailleurs au Canada et sur la planète. Les prix élevés de l'uranium incitent l'industrie à étendre ses activités d'extraction minière et de traitement de l'uranium dans le nord de la Saskatchewan et dans d'autres régions du Canada. Il y aura également de nouveaux projets de gestion des déchets nucléaires et de nouvelles activités qui accompagneront cette croissance de l'industrie. Une croissance importante est aussi observée en médecine nucléaire, notamment avec l'augmentation du nombre d'installations de traitement du cancer. Dans ce contexte, la sûreté et la sécurité nucléaires ainsi que les garanties internationales demeurent d'importantes priorités de la réglementation du secteur nucléaire canadien.

À l'intérieur de cet environnement, la CCSN demeurera un chef de file de la réglementation nucléaire en atteignant les objectifs suivants : un cadre de réglementation clair et pragmatique; un régime d'autorisation, d'accréditation et d'homologation efficace; la surveillance efficace et continue de la conformité du secteur nucléaire canadien; le lancement de nouvelles initiatives de coopération avec d'autres gouvernements nationaux et internationaux; et des relations et un engagement plus proactifs avec les parties intéressées. Le présent rapport décrit comment la CCSN, par l'entremise de ces activités de réglementation, relèvera les défis et profitera des occasions offertes pour contribuer de façon importante au bien-être des Canadiens.

Le leadership en matière de réglementation nucléaire nécessite une amélioration continue. La CCSN et ses activités de réglementation ont fait l'objet d'une grande attention à la fin de 2007 avec l'arrêt du réacteur national de recherche universel (NRU) d'Énergie atomique du Canada limitée (EACL) en novembre 2007. La CCSN respectera la directive émise par le gouvernement le 10 décembre 2007 et tiendra compte de la santé des Canadiens dans ses activités de réglementation futures et dans la mise en œuvre des leçons tirées en vue d'améliorer le rendement de la CCSN d'après ces événements. Le présent rapport décrit également d'autres priorités de gestion importantes, comme la mise en place d'un régime de financement durable et l'exécution d'initiatives visant à améliorer la planification ainsi que l'autorisation et la conformité.



## SECTION I : SURVOL





# TABLE DES MATIÈRES

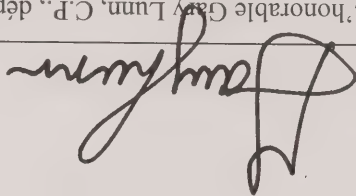
<b>Section I : Surveil.....</b>	<b>5</b>
Message du président.....	7
Déclaration de la direction.....	9
Vocation et renseignements sommaires.....	10
Mandat de la CCSN.....	10
Mission.....	10
Cadre de réglementation.....	10
Gouvernance.....	11
Financement des activités de la CCSN.....	11
Contexte opérationnel.....	13
Activités de programme, dépenses prévues, résultats prévus et priorités par résultat stratégique.....	20
Plans et priorités de la CCSN.....	21
Renseignements sur l'organisme.....	26
Organigramme de la CCSN.....	26
Postes voies et législatifs indiqués dans le budget principal des dépenses.....	28
Dépenses prévues et équivalents temps plein.....	29
<b>Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....</b>	<b>31</b>
Analyse des activités de programme.....	33
<b>Section III : Renseignements supplémentaires.....</b>	<b>41</b>
Aperçu financier.....	43
Tableau 1 : Lien avec les résultats du gouvernement du Canada.....	43
Tableau 2 : Ressources financières par activité de programme.....	44
Tableaux supplémentaires.....	45
<b>Section IV : Autres éléments d'intérêt.....</b>	<b>47</b>
Modèle logique de la CCSN.....	49
Bureaux de la CCSN.....	50
Renseignements.....	51



Commission canadienne de sûreté nucléaire

# **Budget des dépenses** **2008-2009**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



L'honorable Gary Lunn, C.P., député  
 Ministre – Ressources naturelles Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :**

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont destinés à faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont destinés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>





# Commission canadienne de sûreté nucléaire

Budget des dépenses  
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités











3 1761 11549744 8